

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ HR-ПОЛІТИКИ В РОЗВИТОК
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
к.е.н., доцент

Ганна ПИСАРЕВСЬКА

Здобувач, гр. ЕД-61з

Денис СПАС

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 – «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Болотна О.В.**
підпис прізвище, ініціали

«___» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ **Спас Денис Борисович**
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Впровадження інструментів HR-політики в розвиток підприємницької діяльності

Керівник роботи Писаревська Ганна Іллівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від «5» листопада 2024 року № 2101–5/3594

2. Строк подання студентом роботи «9» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розглянути теоретичні основи формування HR-політики підприємства; сутність HR-політики підприємства та особливості її формування; типи HR-політики підприємства; формування команди як стратегічний орієнтир розвитку HR-політики; проаналізувати діяльність та стан HR-політики ТОВ «Профіпласт»; визначити проблеми та недоліки

існуючої HR-політики ТОВ «Профіпласт»; обґрунтувати заходи щодо удосконалення HR-політики ТОВ «Профіпласт»; розробити заходи щодо формування та розвитку команди ТОВ «Профіпласт» як інструмента HR-політики; провести дослідження впливу запропонованих заходів на рівень прибутковості ТОВ «Профіпласт».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Вибір теми дослідження кваліфікаційної роботи, отримання завдання, складання плану роботи
2.	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ HR-ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
3.	РОЗДІЛ 2 ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА HR-ПОЛІТИКИ ТОВ «ПРОФІПЛАСТ»
4.	РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ HR-ПОЛІТИКИ ТОВ «ПРОФІПЛАСТ»
5.	Загальні висновки та пропозиції
6.	Список використаних джерел
7.	Додатки
8.	Оформлення кваліфікаційної роботи магістра та подання її на перевірку на антиплагіат
9.	Допуск до захисту перед державною атестаційною комісією
10.	Захист кваліфікаційної роботи

5. Дата видачі завдання «8» жовтня 2024 року

Студент _____ Д.Б. Спас
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ Г.І. Писаревська
підпис ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 83 сторінки, 8 таблиць, 22 рисунків, список літератури зі 68 найменувань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: HR-політика, кадрова стратегія, персонал, управління персоналом, бізнес-комунікації, команда, управління командою.

Об'єкт дослідження – теоретичні та практичні основи впровадження інструментів HR-політики в розвиток підприємницької діяльності.

Мета роботи – узагальнення теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інструментів HR-політики в розвиток підприємницької діяльності ТОВ «Профіпласт» на основі формування та розвитку команди та побудови бізнес-комунікацій.

Метод дослідження – теоретичний аналіз, методи збору інформації, систематизація наукових літературних джерел (розділ 1), методи аналітичного аналізу фінансового-економічної діяльності підприємства, SWOT-аналіз (розділ 2), експертні оцінки, групування, класифікація, графічне зображення результатів (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуто сутність HR-політики, особливості її формування та різновиди; досліджено зарубіжний досвід та сучасні тренди HR-політики; розглянуто особливості формування команди як стратегічного орієнтиру розвитку HR-політики; здійснено огляд та оцінку господарської діяльності ТОВ «Профіпласт»; виявлено проблеми та недоліки існуючої кадрової політики ТОВ «Профіпласт»; обґрунтовано заходи для вдосконалення HR-політики та побудови бізнес-комунікацій ТОВ «Профіпласт»; розроблено заходи щодо формування та розвитку команди ТОВ «Профіпласт»; проведено аналіз впливу запропонованих заходів на рівень прибутковості ТОВ «Профіпласт».

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – підвищення ефективності розвитку HR-політики та бізнес-комунікацій організації для забезпечення зростання прибутку та конкурентоспроможності підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ HR-ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність, типи та особливості формування HR-політики підприємства в сучасних умовах	9
1.2 Зарубіжний досвід та сучасні тренди HR-політики	14
1.3 Формування команди як стратегічний орієнтир розвитку HR-політики.....	22
Висновки за першим розділом.....	27
РОЗДІЛ 2 ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА HR-ПОЛІТИКИ ТОВ «ПРОФІПЛАСТ».....	29
2.1 Загальна характеристика та оцінка господарської діяльності ТОВ «Профіпласт».....	29
2.2 Аналіз показників формування та ефективності використання персоналу ТОВ «Профіпласт»	39
2.3 Оцінка кадрової політики ТОВ «Профіпласт»	46
Висновки за другим розділом.....	50
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ HR-ПОЛІТИКИ ТОВ «ПРОФІПЛАСТ».....	52
3.1 Методичні підходи щодо впровадження інструментів HR-політики ТОВ «Профіпласт»	52
3.2 Розробка заходів щодо формування та розвитку команди ТОВ «Профіпласт».....	61
3.3 Економічне обґрунтування впливу HR-політики на ефективність діяльності ТОВ «Профіпласт».....	69
Висновки за третім розділом.....	72
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	74
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Останнім часом в Україні відбуваються значні зміни у процесі системної модернізації різних сфер суспільного життя. Інтеграція країни до європейського та світового простору потребує впровадження нових прогресивних методів роботи, розвитку горизонтальної взаємодії, розширення повноважень управлінських структур у сфері бізнес-комунікацій, підтримки ініціативності та креативності, а також вивчення досвіду європейських держав формують новий підхід до забезпечення ефективного управління персоналом.

Досвід розвинених і успішних країн свідчить про важливу роль професійних кадрів у процесі впровадження змін та нововведень. Саме кваліфікація працівників і їх здатність швидко освоювати нові знання та навички значно впливають на досягнення високих результатів у діяльності. Формування та розвиток високої кваліфікації можливі за умови системної, комплексної та ефективної HR-політики.

Сучасні організації стикаються з гострими кадровими проблемами, що вимагають принципово нових підходів до формування та ефективного використання персоналу. Зростання важливості HR-політики в діяльності підприємств обумовлено складністю умов функціонування в сучасній соціально-економічній ситуації.

Одним із недостатньо вивчених напрямків кадрової політики є нові підходи до формування команди, а також методи і інструменти забезпечення ефективних бізнес-комунікацій на всіх етапах управління персоналом. Це вказує на необхідність додаткових теоретичних і прикладних досліджень у галузі кадрового забезпечення та управління персоналом, а також пошуку нових прогресивних технологій у кадровій роботі.

Теорія і практика формування HR-політики та управління персоналом висвітлена в численних роботах провідних учених, таких як О. В. Аксьонова, В. М. Білявський, Л. С. Борданова, Т. О. Вишнівська, А. М. Волківська, Гальченко А. О., Н. В. Зачосова, А. О. Іваній, Є. А. Кобрусєва, Р. В. Іванов, О. М. Коваленко, Г. В. Осовська, Г. І. Писаревська, Ж. В. Попович, Н. В. Семенченко, І. В. Серт, І. І. Черна, О. А. Шаповал, Є. Ю. Щьокіна, К. В. Шуліковська та інші. Незважаючи на

значний внесок цих учених, у сфері HR-політики все ще залишається багато невирішених питань, що підкреслює актуальність обраної теми дослідження. Слід зазначити, що сучасний розвиток підприємств в умовах діджиталізації та появи нових HR-трендів є дуже інтенсивним, що обґрунтовує необхідність додаткових досліджень та практичних розробок, особливо, у сфері розвитку HR-політики.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інструментів HR-політики в розвиток підприємницької діяльності ТОВ «Профіпласт» на основі формування та розвитку команди та побудови бізнес-комунікацій з урахуванням діджеталізації.

Завдання дослідження полягає в обґрунтуванні та удосконаленні HR-політики підприємств, які дозволять підвищити ефективність управління персоналом, а отже, їх прибутковість та конкурентоспроможність на ринку. Для вирішення зазначеної мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розглянути сутність HR-політики, особливості її формування та різновиди;
- дослідити зарубіжний досвід та сучасні тренди HR-політики;
- розглянути особливості формування команди як стратегічного орієнтиру розвитку HR-політики;
- здійснити огляд та оцінку господарської діяльності ТОВ «Профіпласт»;
- проаналізувати показники формування та ефективності використання персоналу ТОВ «Профіпласт»;
- виявити проблеми та недоліки існуючої кадрової політики ТОВ «Профіпласт»;
- обґрунтувати заходи для вдосконалення HR-політики та побудови бізнес-комунікацій ТОВ «Профіпласт»;
- розробити заходи щодо формування та розвитку команди ТОВ «Профіпласт»;
- провести аналіз впливу запропонованих заходів на рівень прибутковості ТОВ «Профіпласт».

Об'єктом дослідження роботи є теоретичні та практичні основи впровадження інструментів HR-політики в розвиток підприємницької діяльності.

Предметом дослідження є процес впровадження інструментів HR-політики підприємства на прикладі ТОВ «Профіпласт» для підвищення ефективності управління персоналом, а отже, його прибутковості та конкурентоспроможності.

Організація, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна робота, – ТОВ «Профіпласт».

Інформаційну базу дослідження склали наукові публікації за темою менеджменту персоналу, результати власних спостережень та досліджень, законодавчі й нормативні акти України, статистичні матеріали, діні звітності та результати досліджень ТОВ «Профіпласт».

При виконанні дипломної роботи були використані аналіз літературних джерел, експертні оцінки, статистичний, вертикальний, горизонтальний аналіз, синтез, групування, класифікація, порівняння, графічне зображення результатів та інші методи.

Наукова новизна полягає в удосконаленні підходів щодо формування HR-політики підприємства з урахуванням міжнародного досвіду. Крім того, дослідження дозволило виявити особливості формування команди та побудови бізнес-комунікацій як стратегічний орієнтир розвитку HR-політики.

Практична значущість роботи полягає у впровадженні запропонованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом в практичну діяльність досліджуваного підприємства.

Основні положення й висновки дослідження викладено у фаховій статті Писаревської Г.І., Шуби Т.П., Спаса Д. Б. «Впровадження бізнес-комунікацій як інструмента кадрової політики на засадах діджиталізації». Електронний журнал «Український журнал прикладної економіки» № 56/2024.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ HR-ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, типи та особливості формування HR-політики підприємства в сучасних умовах

HR-політика—це система принципів, методів і організаційних механізмів, спрямована на формування, розвиток та ефективне використання персоналу, створення оптимальних умов праці, а також її мотивацію та стимулювання. Вона визначає стратегічні напрями та основні підходи до роботи з персоналом у довгостроковій перспективі [27, с. 36].

Формування HR-політики здійснюється на рівні держави, регіональних органів влади та керівництва підприємств. Її реалізація виражається через адміністративні та моральні норми, які регулюють поведінку людей у суспільстві та організаціях.

У ринкових умовах HR-політика зазнає суттєвих змін. Вона стає усвідомленою, цілеспрямованою та орієнтованою на створення високопрофесійного трудового колективу, здатного сприяти одночасно розвитку організації та кожної окремої особистості.

HR-політика – це система ідей, принципів і теоретичних підходів, що визначають ключові напрями роботи з персоналом [29, с. 59]. Її мета—забезпечення балансу між виробничими, соціальними та особистими потребами працівників на різних рівнях відповідальності.

Основні завдання HR-політики:

1. Забезпечення персоналом: своєчасний підбір співробітників необхідної кількості та кваліфікації відповідно до стратегії розвитку організації.
2. Дотримання законодавства: створення умов для реалізації трудових прав і виконання обов’язків працівників відповідно до вимог закону.
3. Раціональне використання: оптимізація розподілу завдань і ефективне використання потенціалу персоналу.

4. Підтримка ефективності: формування умов для стабільної та продуктивної роботи підприємства.

Суб'єктами HR-політики виступають як керівництво, так і працівники організації.

Цілі HR-політики поділяються на економічні та соціальні, кожна з яких спрямована на досягнення балансу між ефективністю роботи організації та благополуччям її працівників [18, с. 123].

Економічні цілі визначаються виробничими пріоритетами організації, такими як:

збереження стабільності організації та забезпечення максимальної прибутковості.

ефективне співвідношення затрат і результатів: у сучасних умовах це означає оптимізацію витрат на персонал у поєднанні з підвищенням продуктивності праці.

оптимізація кадрових витрат: метою є не зниження абсолютних витрат, а забезпечення їх раціонального співвідношення з результатами праці.

Соціальні аспекти HR-політики спрямовані на поліпшення умов роботи та підвищення якості життя співробітників:

матеріальні вигоди: адекватний рівень заробітної плати, соціальні гарантії та інші фінансові стимули.

поліпшення умов праці: модернізація робочих місць, забезпечення комфортного робочого середовища.

нематеріальні переваги: скорочення робочого часу, розширення прав і свобод працівників, їх участь у прийнятті управлінських рішень.

Поєднання економічних та соціальних цілей забезпечує гармонійний розвиток організації й задоволеність працівників, що позитивно впливає на продуктивність і стабільність роботи.

Для досягнення поставлених цілей суб'єкти HR-політики використовують різноманітні засоби, які спрямовані на ефективне управління персоналом. Основні інструменти HR-політики включають:

1. Вибір стилю управління.

2. Соціальна політика та політика оплати праці, що включає забезпечення конкурентної заробітної плати, соціальний пакет та бонуси, а також інші фінансові стимули.

3. Освіта, підвищення кваліфікації та посадові призначення.

4. Створення належних умов праці, що передбачає забезпечення ергономічності робочого місця, ефективне управління робочим часом, забезпечення оптимального змісту праці завдяки різноманітності завдань, а також забезпечення кадрами необхідної кваліфікації.

5. Забезпечення кадрами шляхом підтримки співпраці із службою зайнятості, рекрутинговим агенціями, освітніми закладами, профспілками.

Застосування цих інструментів дозволяє компаніям не лише ефективно управляти персоналом, але й створювати умови для професійного розвитку та задоволеності працівників, а також створення бренду роботодавця на потенційних працівників [22, с. 224].

Для забезпечення ефективної роботи підприємства HR-політика повинна відповідати кільком важливим критеріям:

1. Інтеграція зі стратегією підприємства через підбір, навчання та мотивацію персоналу, що відповідає потребам підприємства.

2. Гнучкість через поєднання стабільності та динамічності.

3. Економічна обґрунтованість, що досягається через раціональний підхід до витрат на персонал, а також через систему мотивації та стимулювання працівників [1, с. 183].

Ефективна HR-політика, що відповідає цим вимогам, створює основу для довгострокового розвитку організації, забезпечуючи поєднання інтересів працівників та цілей організації, отже одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту. На HR-політику впливає ряд як внутрішніх, так і зовнішніх чинників (рис. 1.1).

Виділяють відкритий та закритий типи HR-політики, що відображають два різні підходи до управління персоналом в організації, кожен із яких має свої переваги і недоліки залежно від цілей та умов роботи компанії.

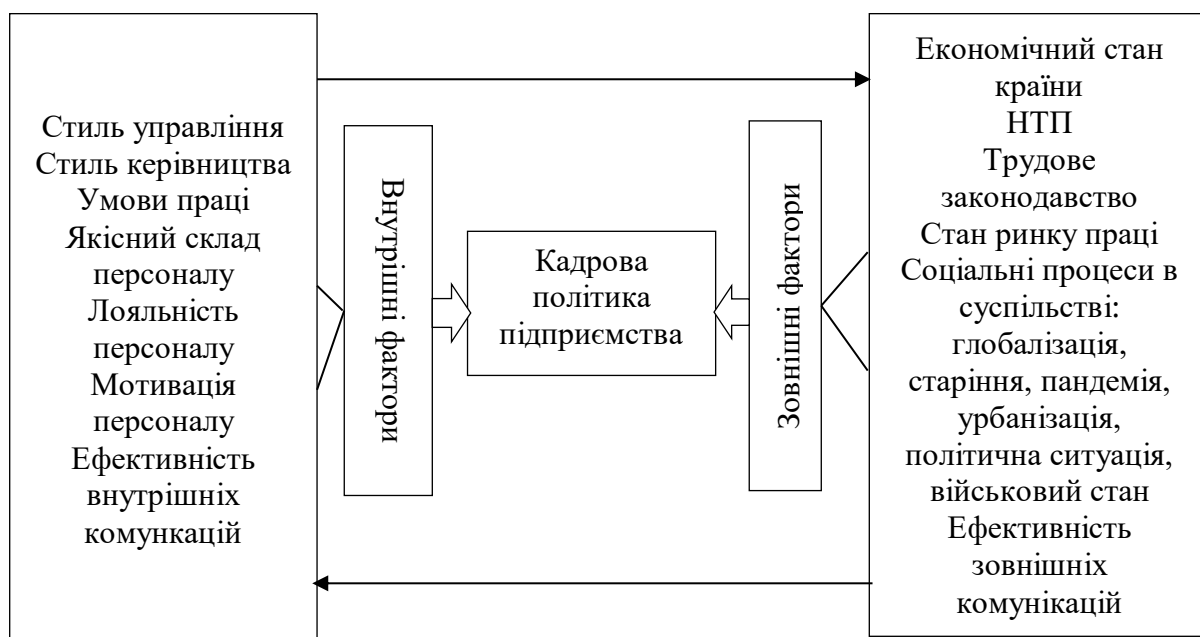


Рис. 1.1–Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників та HR-політику

Відкрита HR-політика найбільш ефективна для стартапів та компаній, що швидко зростають, де важливо швидко заповнювати вакансії. Вона характеризується наступними принципами:

- організація доступна для фахівців будь-якого рівня;
- прийняття рішень базується на кваліфікації кандидата, а не на досвіді роботи;
- відкритість і прозорість у процесах найму.

Її перевагами є швидке залучення талантів, що сприяє динамічному розвитку організації, а також стимулювання впливу нових ідей і свіжого погляду на процеси.

Серед недоліків: можливі проблеми з інтеграцією нових співробітників у корпоративну культуру, а також більший ризик помилок у відборі через відсутність досвіду у новачків.

Закрита HR-політика підходить для організацій із сильними традиціями та стабільним ринковим становищем. Вона характеризується наступними принципами:

- найм нових працівників лише на нижчі посади;
- просування по кар'єрних сходах здійснюється виключно за рахунок внутрішніх ресурсів компанії;

сильний акцент на корпоративній культурі.

Перевагами закритої HR-політики є мотивація працівників до професійного розвитку та лояльності та забезпечення стабільності у кадрових питаннях.

Серед недоліків: можливий дефіцит нових ідей через обмежену кількість зовнішніх кандидатів та ризик застою, якщо співробітники не адаптуються до змін [11, с. 195].

Обираючи HR-політику, важливо враховувати специфіку бізнесу, корпоративні цінності та довгострокові стратегічні цілі компанії.

Метою HR-політики є формування ефективної системи управління людськими ресурсами для забезпечення висококваліфікованими кадрами всіх секторів економіки. Основним об'єктом є людські ресурси, а предметом – система управління ними [8, с. 55].

HR-політика, за своїм змістом, включає широкий спектр питань, пов'язаних із управлінням людськими ресурсами. Основні аспекти цього процесу можна розділити на чотири ключові напрями:

1. Формування й підготовка кадрів: планування, професійний розвиток та освіта працівників.

2. Розподіл і перерозподіл працівників: по сферах зайнятості, регіонах та за професіями.

3. Раціональне використання кадрів: оптимізація робочих процесів, ефективність використання знань і навичок, стимулювання діяльності матеріальне і моральне стимулювання працівників, формування лояльності працівників та їх задоволеності від роботи.

4. Організація кадрової й соціальної роботи: планування потреб у персоналі, контроль за їх ефективністю, адаптація нових працівників; розвиток системи соціального забезпечення працівників; контроль за діяльністю кадрів; управління талантами; забезпечення внутрішніх і зовнішніх комунікацій; удосконалення управління людськими ресурсами за рахунок інтеграції сучасних технологій і методів управління [2, с. 107].

Таким чином, HR-політика є фундаментом для розвитку ефективної системи управління людським потенціалом, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей організації.

1.2 Зарубіжний досвід та сучасні тренди HR-політики

В сучасних умовах економіка України починає запозичувати успішні практики управління персоналом із розвинених країн, таких як США, для вдосконалення трудових ресурсів. Американські компанії демонструють ефективні підходи до планування кар'єри, добору керівників та їхнього професійного розвитку, що може бути корисним для впровадження вітчизняними підприємствами.

Основні аспекти досвіду США, які можуть бути запозичені Україною:

1. Довгострокове індивідуальне планування кар'єрного зростання, що підвищує рівень саморозвитку фахівців, сприяє більшій ефективності на поточній посаді, а також створює підстави для регулярного підвищення заробітної плати.
2. Добір і тестування кандидатів, що забезпечує високий рівень відповідності обраного кандидата вимогам посади.
3. Контроль за процесом призначення керівників:
4. Ефектом від впровадження практик є підвищення мотивованості працівників, а також покращення якості управлінських рішень і загальної ефективності роботи компаній [35, с. 128].

Японська система управління персоналом суттєво відрізняється від підходів, поширених у США та інших країнах із розвинутою економікою. Основний акцент робиться на створенні довгострокових зв'язків між працівниками та корпораціями, що забезпечує високий рівень лояльності, ефективності та стабільності персоналу.

Особливості японської системи управління персоналом:

1. Довічне наймання із заробітною платою залежно від виробничого стажу.
2. Інтеграція інтересів працівників і компанії через колективні заходи та пільги, такі як оплата медичних витрат та житлові програми тощо.
3. Ротація кадрів передбачає зміну посад раз на 5 років. Особливо ротацію керівників.
4. Повага до людей, включаючи неформальне спілкування між керівниками та підлеглими.
5. Заохочення командної роботи через регулярні корпоративні заходи та участь компаній у житті працівників [42, с. 94].

Досвід інших країн із розвиненою економікою включає стимулювання професійного навчання через державну фінансову підтримку підготовки та перепідготовки кадрів та пряме фінансування внутрішньофірмових програм навчання стимулює підприємства до інвестування у людський капітал, а також ефективне функціонування механізму забезпечення зайнятості.

Система підготовки кадрів та функціонування кадрових служб у країнах Західної Європи та США базується на інтеграції освітніх і трудових процесів, тісній співпраці держави та бізнесу, а також адаптації до сучасних соціально-економічних викликів. Цей досвід може бути корисним для України, особливо з точки зору інноваційного підходу до управління персоналом [58, с. 167].

Основними аспектами підготовки кадрів у Західній Європі є:

альтернативна форма підготовки молоді через теоретичну освіту в навчальному закладі поєднується з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості, спеціальні програми, що забезпечують координацію між навчанням і роботою, а також активний контроль підприємств;

фінансування професійної підготовки через спільні внески держави та бізнесу;

перепідготовка персоналу шляхом створення корпоративних навчальних центрів і курсів [51, с. 132].

Рисами сучасної кадрової служби в Західних країнах є:

1. Професійний статус:
2. Спеціалізовані підрозділи:
3. Розвиток у зв'язку із соціальними змінами:
4. Індивідуальний підхід до працівників.
5. Розвантаження дирекції [5, с. 37].

Таким чином, використання міжнародного досвіду може сприяти покращенню управління трудовими ресурсами в Україні та забезпечити підвищення конкурентоспроможності компаній.

Ключовими аспектами системи стимулювання персоналу на Заході є:

заохочення за нововведення;

індивідуалізація заробітної плати;

регулярна оцінка заслуг працівників: у США—80% компаній оцінюють керівників і спеціалістів, 50%—робітників, у Франції 3/4 приросту зарплати керівників залежить від індивідуальних досягнень;

залучення працівників до управління: участь у роботі виробничих підрозділів (контроль якості, управління працею); участь у прибутках компанії; представництво в раді директорів;

прогнозування кадрових потреб [13, с. 229].

Успішне впровадження цих механізмів сприятиме підвищенню ефективності українських компаній та їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Таким чином, особливостями сучасного управління персоналом за кордоном є:

колективні форми організації праці через спільне виконання завдань, створення автономних команд та налагодження ефективної взаємодії між працівниками для досягнення спільної цілі;

інтеграція кадрових функцій у корпоративне планування, що включає планування людських ресурсів узгоджується із загальною стратегією компанії та розвиток кваліфікацій, які відповідають стратегічним завданням підприємства;

децентралізація управління;

формування корпоративної культури шляхом створення єдиних цінностей і норм поведінки, що сприяють згуртованості колективу та балансу між потребами компанії та вимогами зовнішнього середовища [32, с. 141].

Позитивними спільними рисами в управлінні персоналом в Україні та за кордоном є:

1. Горизонтальне управління:
відмова від жорстко ієрархічних структур на користь командної роботи;
турбота про всі ресурси, включаючи людські, для створення згуртованого колективу;
2. Фокус на командній роботі: орієнтація на спільну відповідальність і залучення всіх співробітників до процесів прийняття рішень.
3. Інтеграція кадрового планування: впровадження планування людських ресурсів у довгострокову корпоративну стратегію.
4. Підтримка лінійного менеджменту: надавання практичних інструментів управління персоналом менеджерам нижчого рівня [38, с. 117].

З урахуванням досвіду в галузі політики управління персоналом провідних міжнародних компаній доцільно перейняти наступні практики для України:

запровадження ефективних колективних форм роботи, які розширюють повноваження колективу та сприяють покращенню взаємодії працівників;

розвиток системи безперервного корпоративного навчання для адаптації персоналу до змінних вимог ринку;

створення сильної корпоративної культури, яка підвищить мотивацію та лояльність працівників;

гнучке й адаптивне використання персоналу, забезпечення ефективних комунікацій [46, с. 237].

Впровадження цих підходів допоможе українським компаніям підвищити свою ефективність та створити умови для стійкого розвитку.

HR-політика – це ключовий елемент функціонування будь-якої організації, що охоплює всі процеси від підбору персоналу до розвитку корпоративної культури.

Процес формування кадрової політики залежить від загальної стратегії підприємства, а також від його кадрової стратегії [52].

Кадрова стратегія – це невід'ємна частина загальної стратегії компанії, яка має забезпечувати досягнення бізнес-цілей через ефективне управління персоналом. Основні етапи включають:

1. Аналіз поточного стану: оцінка існуючих ресурсів, сильних і слабких сторін, а також потреб на майбутнє.
2. Визначення цілей: кількісних (наприклад, збільшення чисельності співробітників, зниження плинності кадрів) і якісних (підвищення кваліфікації, розвиток корпоративної культури).
3. Розробка плану дій: від залучення та адаптації нових працівників до їхнього професійного зростання й мотивації.
4. Моніторинг і корекція: регулярна оцінка результатів та внесення змін за необхідності [55, с. 150].

Гнучкий підхід до кадрової політики сприяє стабільному розвитку організації та включає: управління талантами, розвиток корпоративної культури, залучення персоналу, а також використання сучасних інструментів рекрутингу.

Управління талантами передбачає виявлення талантів: аналіз професійних компетенцій і продуктивності співробітників; розвиток талантів: організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та інших можливостей для навчання; кар'єрний ріст: створення прозорої системи внутрішніх переміщень; утримання талантів: забезпечення конкурентних умов праці, включаючи оплату, бонуси та баланс між роботою й особистим життям [10, с. 49].

Розвиток корпоративної культури, що базується на цінностях, що мають бути чітко сформульовані та донесені до всіх співробітників. Важливо

розвивати командну роботу через спільні заходи, проєкти й тренінги, а також забезпечувати приклад лідерства з боку керівництва [14, с. 558].

Залучення персоналу включає такі ключові етапи, як:

визначення потреб, що включає аналіз робочих процесів: вивчення завантаженості існуючих працівників та поточних проєктів, а також консультації з керівниками: обговорення реальних потреб кожного підрозділу.

розробку профілю вакансії, що включає: сновні обов'язки: чітке визначення функцій, які виконуватиме майбутній працівник. вимоги до кандидатів: кваліфікація, досвід, навички. умови праці: робочий графік, рівень оплати, соціальні гарантії.

процес відбору на основі скринінгу резюме: попередній аналіз відповідності заявлених навичок вимогам; співбесіди для перевірки комунікативних здібностей і професійного досвіду; тестування для оцінки рівня компетенцій; особисті якості: визначення відповідності корпоративній культурі та цінностям.

адаптація нових співробітників включає знайомство з компанією: введення в курс справ, представлення команди; ознайомлення з культурою: роз'яснення корпоративних норм і цінностей; підтримку у формі наставництва на початкових етапах роботи для успішної інтеграції в колектив [17, с. 196].

Комплексний підхід до залучення персоналу гарантує якісний підбір кандидатів і їхню ефективну адаптацію в організації.

Автоматизація HR-процесів із використанням сучасних систем спрощує рекрутинг, управління талантами й розвиток корпоративної культури. Це забезпечує ефективну реалізацію кадрової стратегії та сприяє загальному успіху компанії [25, с. 419].

Розглянемо найважливіші етапи процесу формування HR-політики підприємства виходячи з основних функцій служби управління персоналом з урахуванням новітніх тенденцій в HR-менеджменті (рис. 1.2).

Сучасний підхід до управління персоналом значно еволюціонує, інтегруючи нові технології, соціальні тенденції та орієнтацію на стратегічне

планування. Ключовими аспектами цього процесу та інструментами, що використовуються для розробки і реалізації стратегій управління персоналом є:

Основні аспекти сучасного управління персоналом:

1. Розширення робочої сили:

використання технологій та краудсорсингу для оптимізації роботи;

розширення функцій працівників через інтеграцію новітніх технологій.

2. Соціальна різноманітність та інтеграція:

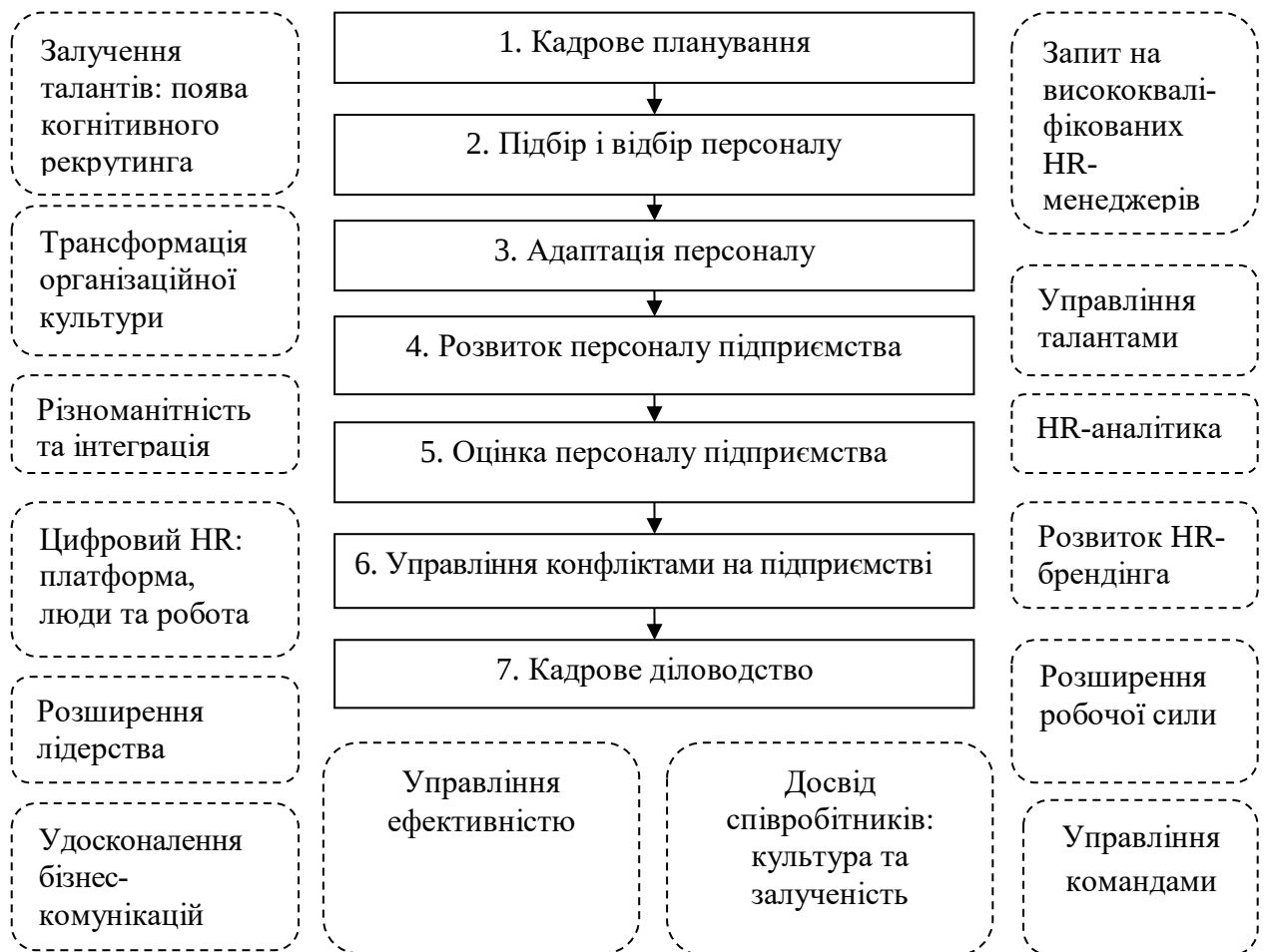


Рис. 1.2 – Етапи процесу формування HR-політики з урахуванням новітніх HR- трендів

створення неупередженого середовища незалежно від гендеру, раси чи національності;

визнання важливості соціальної різноманітності для підвищення ефективності колективів.

3. HR-аналітика:

застосування аналітичних інструментів для прийняття рішень на основі даних;

аналіз ефективності кожного бізнес-процесу з точки зору управління персоналом.

4. Цифровий HR:

використання платформ для оптимізації HR-процесів;

використання технологій для автоматизації рутинних завдань;

бенчмаркінг для оцінки ефективності.

5. Розширення лідерства:

попит на цифрових лідерів, які можуть формувати команди, підтримувати зв'язки і розвивати культуру інновацій;

фокус на адаптивність, сталий розвиток і управління ризиками.

6. Управління ефективністю:

постановка цілей, їх оцінка, а також стимулювання та винагорода.

постійний моніторинг і корегування показників ефективності [36, с. 184].

Етапами розробки стратегії управління персоналом на основі HR-політики є:

1. Формування робочої групи шляхом визначення ключових осіб, які координуватимуть процес.

2. Аналіз бізнес-старетегії, що включає розгляд місії, стратегічних плнів і цілей організації, а також декомпозицію цілей у сфері управління персоналом.

3. SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у сфері HR.

4. Вибір стратегії на основі оцінки стратегічних альтернатив та співставлення цілей із результатами SWOT-аналізу.

5. Формування стратегічного плану шляхом розробки поетапного плану реалізації стратегії управління персоналом.

6. Контроль і корекція:

7. Постійне оцінювання досягнення цілей через внесення змін до стратегії залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів [39].

Визначальними факторами в процесі формування HR-політики та розробки стратегії управління персоналом є:

1. Стратегічні цілі організації: узгодження HR-стратегії з бізнес-стратегією організації
2. Ресурси: реалістична оцінка наявних і доступних ресурсів для досягнення цілей [66, с. 714].

Отже, сучасна стратегія управління персоналом базується на інтеграції цифрових інструментів, адаптації до соціальних змін і фокусі на ефективності. Застосування аналітики, підтримка різноманітності та створення інноваційного середовища сприяють побудові успішної організації. Усі ці аспекти є важливими для досягнення балансу між бізнес-цілями та потребами працівників.

1.3 Формування команди як стратегічний орієнтир розвитку HR-політики

Команди стають невід'ємним інструментом у сучасному корпоративному світі, дозволяючи ефективно організовувати роботу, концентрувати ресурси, виконувати завдання й оперативно завершувати проєкти. Вони відіграють важливу роль у мотивації персоналу, сприяючи підвищенню продуктивності та якості роботи, поліпшенню кінцевого продукту, розвитку інновацій і творчого потенціалу. Крім того, командна робота допомагає використовувати технологічні досягнення і підвищувати мотивацію, залученість і самовіддачу працівників.

Команда в широкому розумінні – це трудовий колектив, об'єднаний високим рівнем згуртованості, спільними цілями та цінностями організації [6, с. 18].

Команда – це група людей, які розподіляють між собою завдання та відповідальність за досягнення конкретних результатів, мають спільні цілі,

взаємодоповнюючі навички, високий рівень взаємозалежності та розділяють відповідальність за кінцеві досягнення [21, с. 115].

Отже, узагальнюючи, команда – це група креативних людей, згуртованих навколо лідера, які з ентузіазмом займаються спільною справою, поєднують власні цілі із загальними, і свідомо співпрацюють для досягнення спільного результату. Їхньою діяльністю створюється якісно новий продукт.

Формування команди в організації—це складний і багатоетапний процес, який потребує високого рівня управлінської майстерності. Для успішної реалізації цього процесу важливо залучати кваліфікованих фахівців, готових до спільної роботи і налаштованих на співпрацю [28, с. 31].

Підбір людей до команди зазвичай базується на їхніх навичках, знаннях та досвіді. Однак для досягнення високої ефективності команди важливим є не лише професійний рівень кандидатів, але й їхні особисті якості та характерні риси, які впливають на взаємодію і командну динаміку.

Під час створення команд потрібно чітко визначити її цілі, зокрема:

- Покращити розподіл роботи для оптимізації робочого навантаження та ресурсів;
- Керувати та контролювати завдання для досягнення високих результатів;
- Вирішувати проблеми та приймати рішення, які допомагають організації працювати ефективно.
- Переглядати та затверджувати рішення, щоб переконатися, що вони відповідають стратегічним цілям.
- Акумулювати ідеї, інформацію та пропозиції щодо впровадження інновацій;
- Координація між функціональними підрозділами сприяє узгодженості дій;
- Підвищення почуття відповідальності та участі членів команди та створення середовища, яке заохочує активну участь у діяльності компанії;
- Вирішувати конфлікти між різними рівнями управління та підтримувати ефективну комунікацію;

- Аналіз результатів реалізації проєкту для вдосконалення процесів та вдосконалення інформаційної бази для оцінки ефективності [43, с. 79].

Основними завданнями побудови команди є:

створення професійного оточення, яке сприяє розвитку співробітників;

здійснення ефективного керівництва, що надихає і координує роботу команди;

забезпечення команди кваліфікованим персоналом, здатним виконувати поставлені завдання;

надання підтримки з боку керівництва та формування стабільно сприятливого середовища для роботи [57].

Формування команди проєкту залежить від ряду ключових факторів, які визначають принципи її побудови:

1. Специфіка проєкту визначає: формальну структуру команди, рольовий склад та функції кожного учасника, перелік необхідних знань, умінь і навичок, якими повинні володіти члени команди для досягнення цілей проєкту.

2. Організаційно-культурне середовище. Зовнішнє середовище: включає всі чинники, що не залежать безпосередньо від команди, але впливають на її діяльність (ринкові умови, нормативно-правова база, економічна ситуація). Внутрішнє середовище: визначається організаційною культурою, що охоплює: розподіл влади, способи організації взаємодії між членами команди, методи вирішення конфліктів, організацію зовнішніх зв'язків.

3. Особистий стиль взаємовідносин керівника з командою [53, с. 275].

Розуміння цих факторів дозволяє створити ефективну команду, яка здатна працювати злагоджено та досягати високих результатів у межах конкретного проєкту.

Якщо проєкт реалізується в рамках підприємства, роботи над проєктом визначається як додаткова задача та інтегрується у звичайний ритм діяльності підприємства. Можливий також варіант організації окремої структури в рамках організаційної структури підприємства. В цьому випадку команда зосереджується виключно на проєкті. Такий підхід дозволяє вибрати модель

управління командою, яка найкраще відповідає специфіці проєкту та організаційним умовам підприємства [48, с. 54].

На рис. 1.3 наведено схему управління командою проєкту як системою, якою управляють.

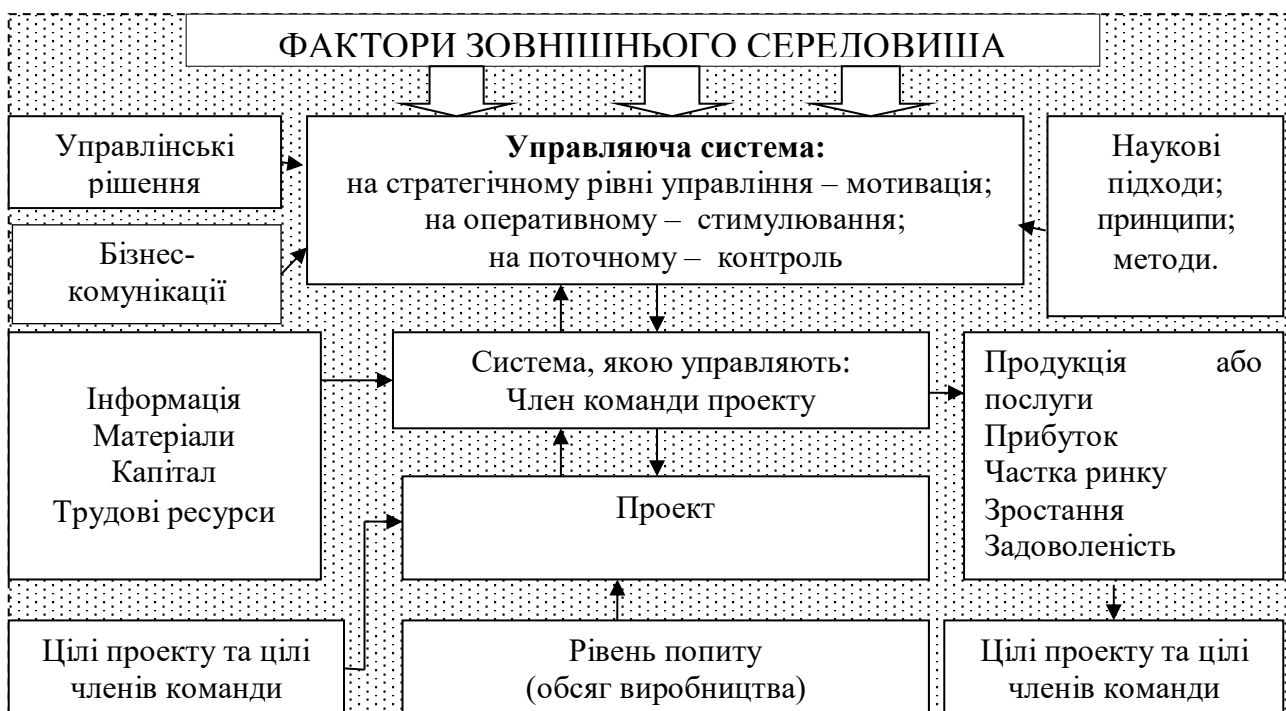


Рис. 1.3—Схема управління командою проєкту

Системи управління проєктами об'єднують ресурси, процеси та управлінняські рішення для досягнення цілей проєкту та сприяння зростанню організації. На вході отримує: інформацію, кошти, кадри.

У процесі реалізації проєкту ці ресурси перетворюються в кінцевий продукт або послуги завдяки: управлінським рішенням, науковим підходам, принципам і методам управління, які враховують цілі проєкту та персоналу.

Результатами ефективного управління є: отримання прибутку, збільшення частки ринку, зростання лояльності працівників.

Ключові аспекти роботи команди проєкту:

1. Відповідність складу команди цілям та потребам проєкту (як якісно, так і кількісно).
2. Забезпечення ефективної групової роботи для управління проєктом.

3. Психологічна сумісність членів команди, що сприяє злагодженій роботі.
4. Налагоджене внутрішнє спілкування для швидкого вирішення проблем і прийняття рішень.
5. Сприяння зростанню організації [34, с. 81].

На рис. 1.4 розглянуто послідовність процесу управління командою.



Рис. 1.4–Послідовність процесу управління командою

Висновки за першим розділом

В роботі було досліджено ключову роль кадрової HR-політики у забезпеченні стійкості та розвитку підприємств в умовах ринкової конкуренції. Формування ефективної HR-політики є критично важливим для функціонування підприємств на конкурентному ринку. Крім цього, вона має досить вагоме значення в забезпеченні соціального та економічного розвитку підприємства.

Успішна HR-кадрова політика є не тільки засобом забезпечення ефективності роботи підприємства, але й важливим стратегічним інструментом для його адаптації та зростання в мінливих умовах ринку

Встановлені ключові принципи, цілі, типи та фактори, що впливають на HR-політику. HR-політика корпорацій – це система, яка включає принципи, методи та механізми, спрямовані на управління персоналом, створення умов для ефективної роботи та мотивації працівників. Вона передбачає забезпечення організації компетентним персоналом у потрібній кількості, раціональне використання кадрового потенціалу, формування ефективних трудових колективів та команд.

Ці обумовлює важливість системного підходу до формування та HR-політики, враховуючи як зовнішнє середовище, так і внутрішні особливості організації.

Визначення актуальності формування та управління командою у контексті HR-політики.

Команда проєкту – це група фахівців, які спільно працюють для досягнення визначених цілей. Вони підпорядковуються керівникові проєкту й функціонують лише в межах терміну реалізації проєкту, після чого команда розпускається. Основною стратегічною метою створення та діяльності команди є реалізація поставлених завдань.

Ключовими аспектами побудови ефективної команди проєкту є: чітке розуміння цілей; оцінка професіоналізму; регулярний аналіз компетенцій

команди для виявлення сильних сторін і зон для розвитку; вирішення і попередження конфліктів; розвиток навичок комунікації та ефективної взаємодії в команді.

Сильна управлінська команда є основою успішної роботи будь-якої організації. Через специфіку завдань та умов діяльності кожної команди універсального алгоритму її формування не існує.

Процес управління командою проєкту включає: залучення кваліфікованих працівників і створення умов для їхнього професійного зростання; розподіл обов'язків відповідно до компетенцій членів команди; забезпечення злагодженості дій і моніторинг виконання завдань; аналіз результативності команди та кожного її члена; стимулювання членів команди для підвищення ефективності роботи, а також забезпечення ефективних комунікацій.

Успішне керівництво командою забезпечує не лише ефективне виконання проєкту, але й забезпечує реалізацію HR-політики, збільшує прибуток підприємства, покращує його конкурентоспроможність і сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА HR-ПОЛІТИКИ ТОВ «ПРОФІПЛАСТ»

2.1 Загальна характеристика та оцінка господарської діяльності ТОВ «Профіпласт»

Товариство з обмеженою відповідальністю науково-виробниче підприємство ТОВ «Профіпласт» зареєстровано за адресою: Харківська обл., м. Харків, Холодногорський район, вул. Залютинська.

Основні види діяльності підприємства є Вироби з полімерів і вторинний ринок полімерних виробів (вторинна сировина), а саме:

ПЕТ-тари для фармацевтичної, лікєро-горілкової та косметологічної продукції;

ящиків різних розмірів для продовольчих і непечєвих товарів і овочів.

ливарних пластмасових виробів різного призначення

виробництво агломерату та гранул з вторинних полімерних матеріалів, в т.ч. ПАС;

харчової тари (бочок з ПЕНД) місткістю 25-50л, які за розмірами ідеально розміщуються на європіддоні і штабелюються до 5 рядів.

переробка вторинних полімерних матеріалів з отриманням агломерату та грануляту.

переробка вторинних полімерних матеріалів з поліетелєна-алюмінієвої суміші для отриманням агломерату та грануляту.

Підприємство останні роки активне використовує виробничі і технологічні можливості для подальшого виведення на український ринок інноваційних полімерних продуктів. Гнучкий та індивідуальний підхід до кожного з клієнтів забезпечить взаємовигідне, стабільне і довгострокове співробітництво.

Не зважаючи на бойові дії на території України, попит, на пакувальну продукцію з пластмаси та вироби з них постійно збільшується.

В результаті, виробництво виробів на основі полімерів – швидко зростаючий ринок, який має чудовий потенціал зростання. Підприємство, яке має в своєму розпорядженні новітнім технологічним обладнанням виробництва Німеччини, Японії, Італії. Профіпласт інвестував значні кошти також і в виробничу інфраструктуру, що в комплексі з професійним колективом галузевих фахівців гарантує клієнтам високу якість вироблених виробів.

Крім безпосередньо виробництва виробів (лиття або видування) підприємство може спроектувати і провести прес-форми для лиття виробів по кресленнях замовника. Інженери розрахують всі ключові параметри та проводять всі необхідні випробування і перевірки.

На теперішній час, стратегія розвитку Профіпласт заснована на таких факторах, як: використання у виробництві вторинної полімерної сировини (власного виробництва), мотивація і максимальна залученість персоналу, підтримка сучасної системи багатоетапного контролю якості, впровадження системи екологічного менеджменту.

З надходжень від господарської діяльності після відшкодування матеріальних та інших витрат на оплату праці утворюється прибуток товариства. З балансового прибутку виплачуються податки та інші платежі у бюджет.

Товариство у своїй діяльності здійснює оперативний, бухгалтерський та податковий облік, а також веде статистичний звіт та надає її в установчому порядку та обсягу органам державної статистики та податкової.

У відповідності до фаз циклу відтворення капіталу (виробництво, обмін, розподіл, споживання) розрізняють три види підприємницької діяльності: виробничу, комерційну і фінансову.

Профіпласт є виробничим підприємством так, як об'єктом діяльності такого підприємництва є господарська діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт та наданню послуг.

Профіпласт має круглу печатку, що містить організаційно-правову форму, фірмове найменування, самотійний розрахунковий і інший рахунки, бланки і штампи зі своїм найменуванням.

Трудові відносини працівників Профіпласт регулюються правилами внутрішнього трудового розпорядку, діючим трудовим законодавством, та посадовими інструкціями працівників. Коло обов'язків та прав регламентовані та закріплені посадовими інструкціями в яких вказані: посадові обов'язки працівників підприємства і кваліфікаційні вимоги. Це дозволяє розподілити рівномірно обов'язки й установити підпорядкованість працівників.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Профіпласт» має наступний вид та представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 – Організаційна структура підприємства Профіпласт

Отже, підприємством керує генеральний директор, який організовує роботу і несе повну відповідальність за стан і діяльність суб'єкта господарювання. Генеральний директор має право затверджувати і змінювати структуру підприємства, встановлювати і змінювати оклади робітникам відділів в межах затверджених посадових окладів і фонду заробітної плати.

Директору безпосередньо підпорядковується: Виконавчий Директор, а саме директор з виробництва, директор матеріально-технічного забезпечення (комерційний директор), головний бухгалтер, юрист.

Головний бухгалтер контролює діяльність, бухгалтерії (бухгалтерський облік, податковий облік, звітність зовнішня та внутрішня, казначейська функція) та економіста (ціноутворення (калькуляція), статистична звітність, контроль вхідних цін).

У свою чергу, виробничий директор займається: організацією виробничого процесу та забезпеченням транспортного та технічного обслуговування виробництва, комерційний директор займається забезпеченням підприємства сировинної, проводить роботу з постачальниками та клієнтами, організацією роботи складу, укладає угоди та затверджує графіки постачання сировини та продукції, контролює своєчасне виконання виробниками встановлених графіків.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства починається з оцінки його фінансового стану на основі даних фінансової звітності. Головними завданнями такої оцінки є визначення рівня фінансової стабільності підприємства, аналіз причин змін у його стані за певний період, а також розробка рекомендацій для зміцнення фінансової стійкості та платоспроможності [24, с. 117].

Розглянемо ключові показники фінансово-економічної діяльності підприємства, їх економічну сутність та основний алгоритм розрахунку.

Валовий дохід підприємства слугує джерелом забезпечення виплат працівникам у сфері матеріального виробництва та формування накопичень, однією з основних форм яких є чистий дохід. Останній складається з реалізованого чистого доходу та доходу, що залишається у вигляді залишків продукції, призначеної для внутрішнього використання.

Собівартість активу визначається як сукупність витрат, пов'язаних із його виробництвом або придбанням.

Загальний прибуток включає дохід від продажу продукції, послуг, інших активів, інвестицій та фінансової діяльності, а також враховує незароблені (або надзвичайні) доходи та витрати. Чистий прибуток є частиною загального прибутку, яка залишається після сплати податків і обов'язкових платежів до бюджету [24, с. 123].

Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1–Основні техніко-економічні та фінансові показники підприємства за 2021-2023 рр.

Показники, тис. грн.	2021 рік, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.	Абс. відх. 2022-2021 (+;-) тис. грн.	Відн. відх., 2022-2021 %	2023 рік, тис. грн.	Абс. відх. 2023-2022 (+;-) тис. грн.	Відн. відх., 2023-2022 %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12101	12580	479	3,96	12790	210,00	1,67
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт і послуг)	5560	7600	2040	36,69	9400	1800,00	23,68
Валовий прибуток	6541	4980	-1561	-23,86	3390	-1590,00	-31,93
Інші операційні доходи	2658	3014	356	13,39	2980	-34,00	-1,13
Адміністративні витрати	1313	1729	416	31,68	1935	206,00	11,91
Витрати на збут	1936	2853	917	47,37	2672	-181,00	-6,34
Інші операційні витрати	160	896	736	460,00	567	-329,00	-36,72
Інші доходи	330	130	-200	-60,61	150	20,00	15,38
Інші витрати	201	120	-81	-40,30	132	12,00	10,00
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	5919	2526	-3393	-57,32	1214	-1312,00	-51,94
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги, тис. грн.	3586	4680	1094	30,51	4650	-30,00	-0,64
Гроші та їх еквіваленти , тис. грн.	345	409	64	18,55	399	-10,00	-2,44
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	7105	4695	-2410	-33,92	2999	-1696,00	-36,12
Середньооблікова чисельність персоналу	45	45	0	0,00	47	2,00	4,44
Середньооблікова чисельність штатного персоналу	42	42	0	0,00	42	0,00	0,00

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	3255	3712	457	14,04	4049	337,00	9,08
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	6028	6874,07	846,3	14,04	8952	2077,93	30,23
Середньорічна продуктивність праці	268,91	279,56	10,64	3,96	272,13	-7,43	-2,66
Трудові витрати на 1 грн. товарної продукції	132,38	180,95	48,57	36,69	223,81	42,86	23,68
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	13650	11814,5	-1835,5	-13,45	8916,5	-2898,00	-24,53
Коефіцієнт зносу	68,63	61,65	-6,98	-10,17	63,48	1,83	2,97
Фондовіддача	0,89	1,06	0,18	20,11	1,43	0,37	34,71
Фондомісткість	1,13	0,94	-0,19	-16,74	0,70	-0,24	-25,77
Фондоозброєність праці	303,33	262,54	-40,79	-13,45	189,71	-72,83	-27,74
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	0,72	1,3	0,58	80,56	2,03	0,73	56,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,08	0,04	100,00	0,13	0,05	62,50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,65	1,19	0,54	83,08	1,88	0,69	57,98
Рентабельність основної діяльності, %	106,46	33,24	-73,22	-68,78	12,91	-20,32	-61,14
Валова рентабельність продажу, %	54,05	39,59	-14,47	-26,76	26,51	-13,08	-33,05
Рівень рентабельності продукції	106,46	33,24	-73,22	-68,78	12,91	-20,32	-61,14
Рівень чистої рентабельності продажі	48,91	20,08	-28,83	-58,95	9,49	-10,59	-52,73

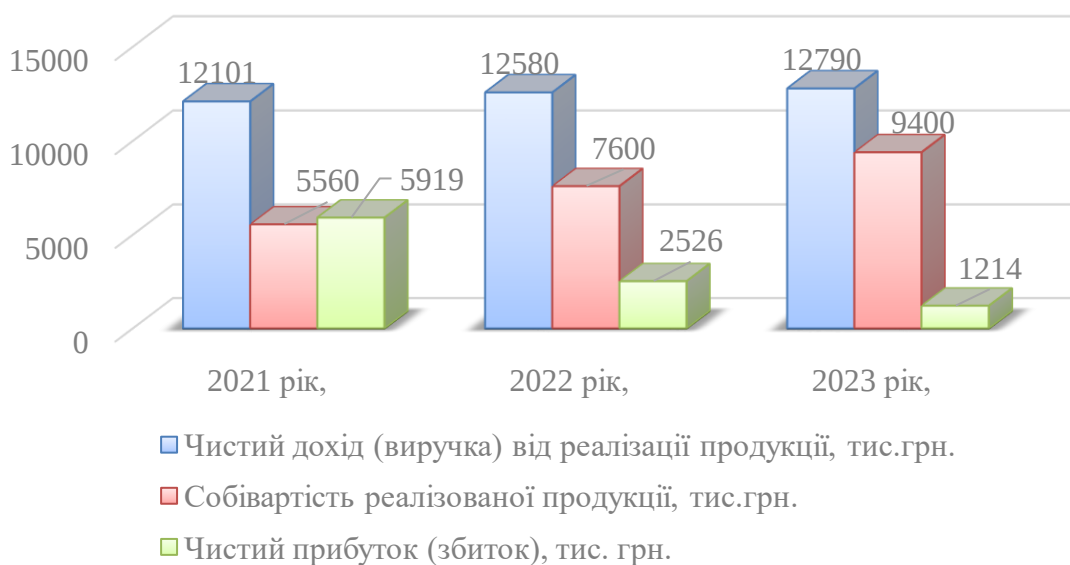


Рис. 2.2—Фінансовий результат діяльності ТОВ «Профіпласт»

Вивчивши більш детально надані таблиці та діаграми, можна зробити висновок, що виручка від реалізації товарів та послуг у 2023 році порівняно з 2021 роком зросла на 0,689 млн.грн та процентному вираженні зросла на 5,6%.

Однак, протягом всього періоду валовий прибуток зменшується, по причині зростання собівартості продукції, а саме зростання протягом 2022-2023 років, цін на сировину, матеріали, значне збільшення загальновиробничих витрат та витрат на оплату праці. Так собівартість продукції протягом періоду збільшилась на 3840 тис. гр. у вартісному виразі та 69% у відсотковому. В свою чергу данні фактори, зростання цін, вплинули на отримання прибутку підприємством, розмір якого у 2023 році зменшився в 2,0 р., але все ж таки підприємство за підсумками діяльності отримує прибуток в цей складний час, що свідчить а позитивної динаміки розвитку та діяльності підприємства протягом 2021-2023 років.

Так, існуюча ситуація звичайно ж є позитивним відображенням вибраної політики підприємства та спонукає весь персонал до правильних та необхідних дій для покращення фінансового стану підприємства.

Заборгованість підприємства, а також їх динаміка представлені на рис. 2.3.

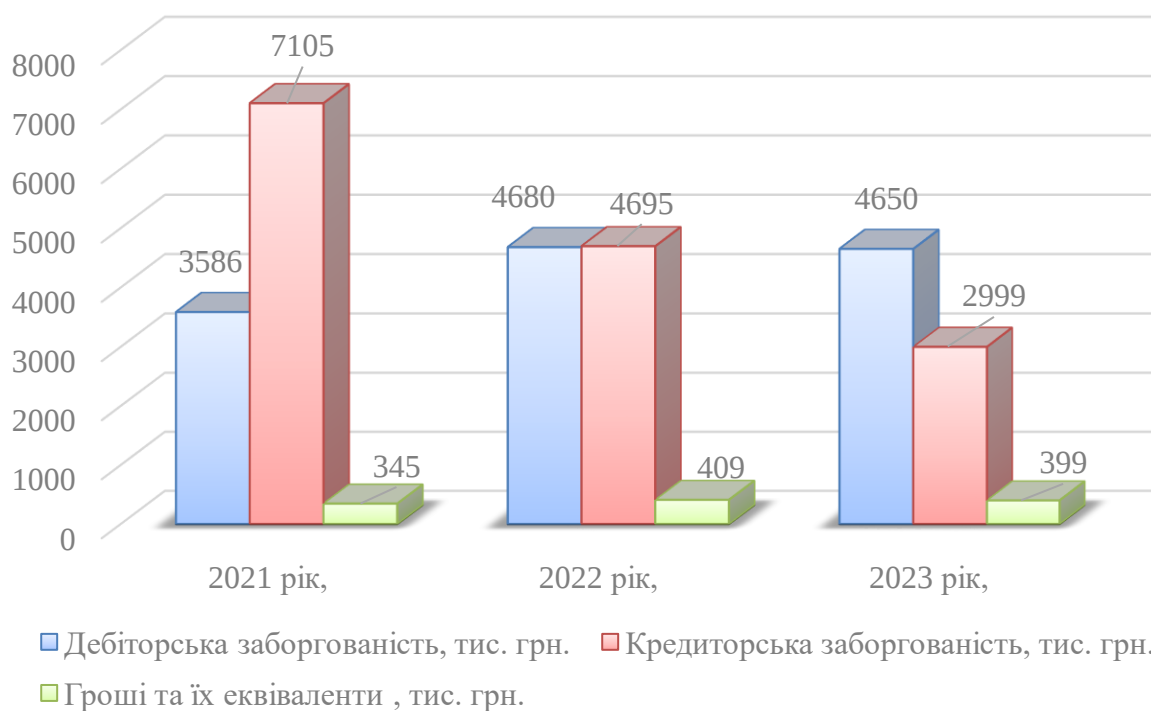


Рис. 2.3 – Заборгованість та оборотні активи підприємства та її динаміка протягом 2021-2023 рр.

Після аналізу діаграми можна зробити висновок, що оборотні активи підприємства у 2023 році у порівнянні з 2021 роком мали незначне, але збільшення. Так дебіторська заборгованість збільшилась на 29,7%, а грошові кошти на 15,6%. При цьому, слід зазначити, що кредиторська заборгованість протягом 2022-2023 років у порівнянні з 2021 роком, суттєво зменшилась, а саме: на 34% у 2022 році та на 58% у 2023 році. Отже, не зважаючи на складний стан мікроекономіки України підприємство знайшло можливості погасити свої зобов'язання, які виникли у 2021 році.

Нормальне функціонування підприємства залежить від забезпеченості основними засобами основні фонди, але підприємство повинне використовувати з максимальною ефективністю. Загальні показники, що визначають ефективності використання основних фондів наведено у табл. 2.1 та на рис. 2.4

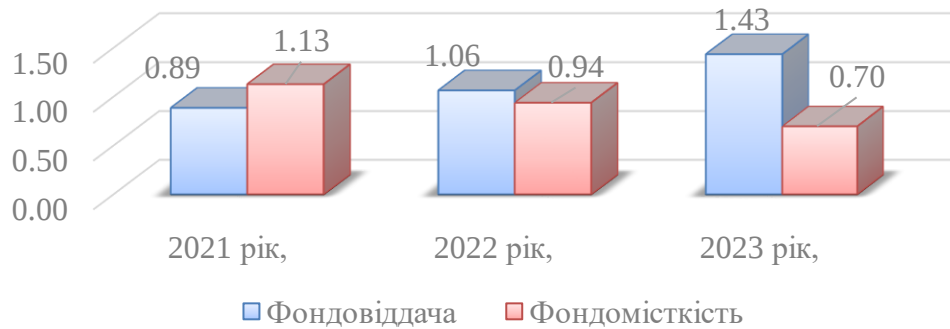


Рис. 2.4–Динаміка показників ефективності використання основних фондів

Середньорічна вартість основних виробничих фондів в 2023 році зменшилась на 34,6 %, що відбулось за рахунок продажу частки основних фондів підприємства.

В досліджуваному підприємстві фондовіддача за аналізований період збільшилась на 0,54 грн./грн. ОФ. Показник фондомісткості збільшились на 0,43 грн. в 2019 р. у порівнянні з 2021 р. За аналізований період збільшується величина фондоозброєності праці – до 113,62 тис. грн. / чол. в 2023р.

Аналіз фінансового стану підприємства передбачає визначення та оцінку динаміки показників ліквідності підприємства, фінансової стійкості та ділової активності, як показано на рисунку 2.5.

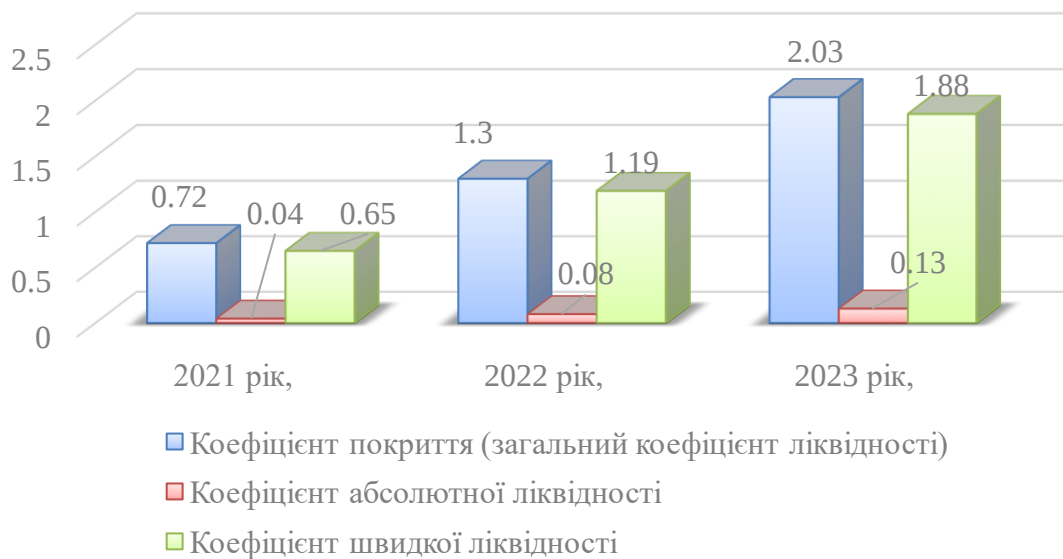


Рис. 2.5 –Динаміка основних показників ліквідності підприємства

Проаналізувавши, можна зробити висновок, що ліквідність підприємства у звітному році, у порівнянні з минулими роками підвищилася, що звичайно ж є позитивною стороною розрахунків, оскільки воно дає зрозуміти, що підприємство знаходиться на принципово непоганому місці серед інших підприємств, це дає йому змогу розширюватися та зростати, але всі коефіцієнти знаходяться в рамках граничної норми.

Для більш детального аналізу фінансових результатів підприємства, окрім чистого прибутку, обчислюють також рівень рентабельності. Ці показники дозволяють оцінити загальну ефективність діяльності підприємства, прибутковість його різних напрямків (виробничого, комерційного, інвестиційного), а також рівень окупності витрат. На відміну від показника прибутку, рентабельність дає більш об'єктивну оцінку результатів діяльності, оскільки вона відображає співвідношення отриманого ефекту до використаних або наявних ресурсів. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти ефективність управління ресурсами і забезпечує кращу основу для ухвалення стратегічних рішень [24, с. 139].

В табл. 2.1 розраховані основні показники рентабельності Профіпласт та представлені в динаміці на рис. 2.6.

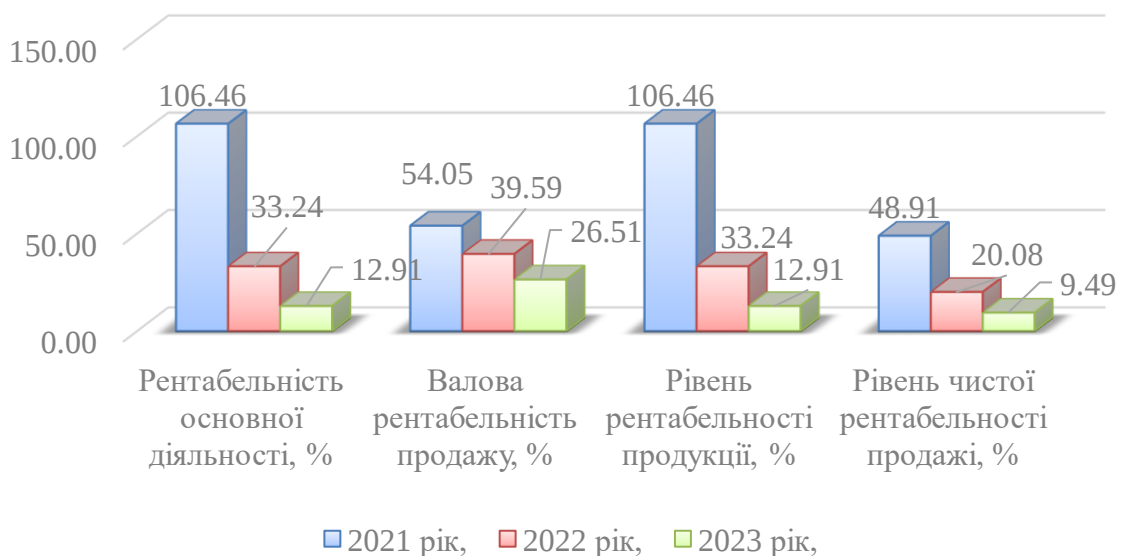


Рис. 2.6 –Динаміка показників рентабельності підприємства

Аналіз показав, що показники знизились у 2023 році в порівнянні з 2021р., що звичайно є негативним фактором, але в загалі на досліджуваному підприємстві ситуація є стабільною, персонал працює згладжено та ефективно, оскільки від продажу товарів та послуг надходить прибуток.

2.2 Аналіз показників формування та ефективності використання персоналу ТОВ «Профіпласт»

Оцінка трудових показників на підприємстві має вирішальне значення для визначення ефективності використання трудових ресурсів, організації виробництва, праці та оплати праці. Аналіз дозволяє виявити динаміку змін у цих сферах, оцінити організацію робочого часу, а також знайти внутрішні резерви для підвищення продуктивності праці та ефективності трудового потенціалу. Особливу увагу слід приділяти не лише кількісним характеристикам трудових ресурсів, але й їх якісному складу, включаючи кваліфікацію, досвід та рівень професійної підготовки працівників. Аналіз використання трудових ресурсів надає цінну інформацію, яка допомагає визначати напрямки розвитку персоналу, зокрема вдосконалення системи навчання, підвищення кваліфікації та поліпшення умов праці. [16, с. 219] Аналіз кількісного складу працівників підприємства наведено в табл. 2.2. та на рис. 2.7.

Таблиця 2.2 –Аналіз кількісного складу працівників підприємства

Категорії працюючих	2021 рік	питома вага, %	2022 рік	питома вага, %	2023 рік	питома вага, %	Відхил., 2023-2021, %
1. Робітники	35	77,8	34	75,6	36	76,6	2,86
2. Керівники	3	6,7	3	6,7	3	6,4	0,00
3. Службовці	1	2,2	1	2,2	1	2,1	0,00
4. Фахівці	6	13,3	7	15,5	7	14,9	16,67
Разом:	45	100	45	100	47	100	4,44

Як видно з табл. 2.2, найбільшу питому вагу в структурі персоналу підприємства займають робітники: у 2021 році – 35 осіб або 77.8%, у 2023 році –

36 осіб або 76,6% та фахівці: у 2023 році – 7 осіб або 14,9%, у 2021 році – 6 особа або 13,3%. Чисельність службовців та керівників не змінювалася. Таким чином, зміна структури персоналу підприємства відбулася за рахунок притйому 2 робітників. Загальна чисельність персоналу підприємства у 2023 році у порівнянні з 2021 роком зросла на 4,44%.

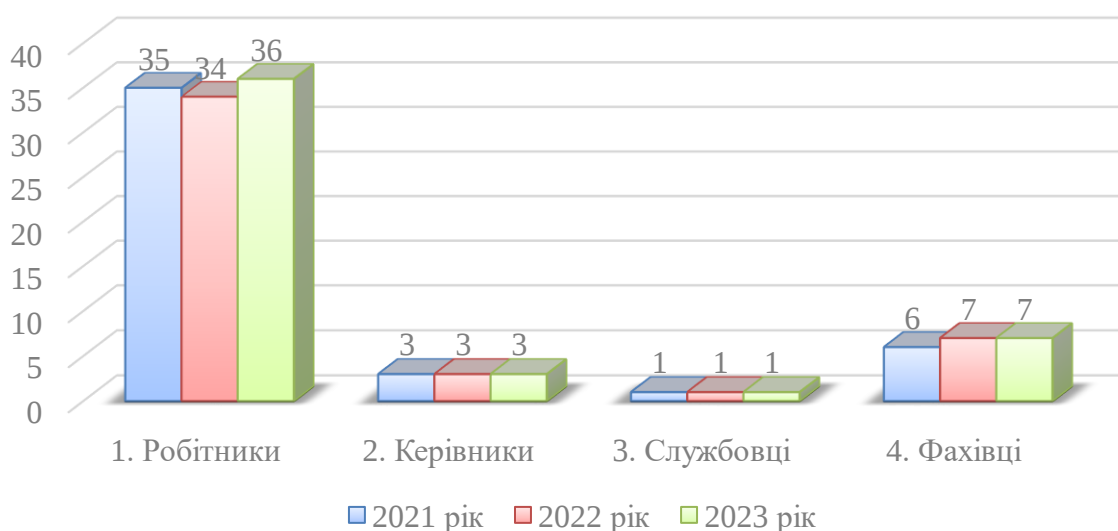


Рис. 2.7 – Структура працюючих у період 2021-2023 роки

Загалом можна говорити про забезпеченість підприємства персоналом. Збільшення кількості працівників пов'язано зі збільшенням обсягу виробництва, ускладнення технологічного процесу та процесу обслуговування обладнання.

Ефективність кадрової політики ТОВ «Профіпласт» можна оцінити, використовуючи показники ефективності роботи з кадрами. Для характеристики руху робочої сили розрахуємо наступні показники:

- коефіцієнт обороту по прийому кадрів;
- коефіцієнт обороту по вибуттю кадрів;
- загальний коефіцієнт обороту;
- коефіцієнт плинності кадрів [41, с. 174].

Аналіз руху робочої сили наведено в табл. 2.3. Динаміку руху робочої сили наведено на рис. 2.8.

Таблиця. 2.3–Аналіз руху робочої сили

Показники	Значення по роках			Відн. відх., 2021- 2023,%
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	45	45	47	4,44
Прийнято, осіб	3	5	8	2,6р.
Вибуло, осіб	3	5	6	2,0р.
у тому числі з причин:	-	-	-	0,00
скорочення штату	-	-	-	0,00
плинності кадрів	3	5	6	2,0р.
Коефіцієнт обороту по прийому %	6,7	11,1	17,0	2,5р.
Коефіцієнт обороту по вибуттю %	6,7	11,1	12,8	91,5
Загальний коефіцієнт обороту,%	13,3	22,2	29,8	2,2р.
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, %	1,0	1,0	1,3	33,3
Коефіцієнт плинності кадрів %	6,7	11,1	12,8	91,5

Дані табл. 2.3 та рис. 2.8 свідчать про те, що протягом 2023 року біло прийнято 8 особи. Всі працівники були звільнені за власним бажанням. З таблиці бачимо, що з 2021 року має місце позитивне сальдо між прийнятими та звільненими працівниками.

В аналізованому періоді спостерігається не висока плинність кадрів – коефіцієнт плинності склав 12,8 % у 2023 році у порівняння з 2021 роком цей показник збільшився на 91,5%. Висока плинність кадрів може викликати значні економічні втрати, а також створювати організаційні, технологічні, кадрові, психологічні труднощі. Це заважає створенню функціональної команди, негативно впливає на корпоративну культуру корпорації.

Важливо визнати, що в даному випадку збільшення коефіцієнту плинності персоналу може свідчити про те, що зараз на території країни ведуться бойові дії, а підприємство знаходиться у місті, яке постійно підвергається обстрілами, отже, основна причина зростання цього показника є внутрішня та зовнішня міграція населення, мобілізація та інші фактори пов'язані з вторгненням агресора на територію України.

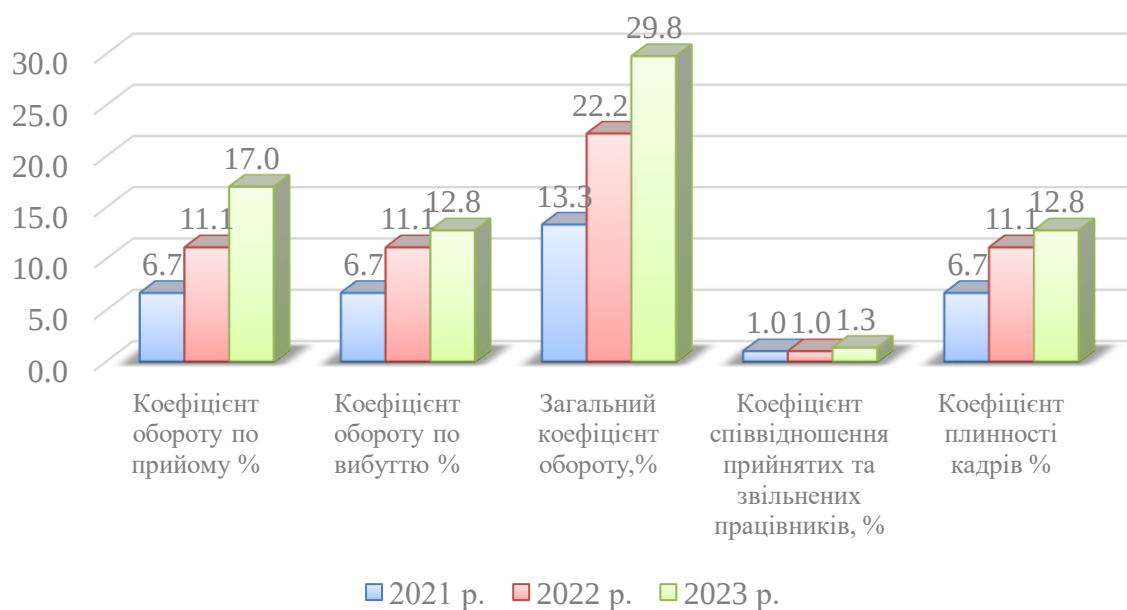


Рис. 2.8 – Динаміка показників руху робочої сили за 2021-2023 рр.

Показники продуктивності та трудомісткості праці відображають ефективність діяльності організації та певною мірою мають залежність від рівня мотивації працівників та визначаються якістю використання трудових ресурсів. Продуктивність праці виступає ключовим якісним індикатором ефективності праці, а також основним чинником, що впливає на зростання обсягів виробництва. Цей показник оцінюється за допомогою вартісних, трудових і натуральних величин. Найбільш універсальним є грошовий вимірник, який можна застосовувати для оцінки продуктивності в будь-якому підприємстві чи галузі. Під час аналізу динаміки продуктивності праці важливо враховувати зміни цін, тому товарна продукція має бути перерахована у порівнянні ціни. Це дозволяє забезпечити об'єктивність аналізу та точніше оцінити затрати праці на виробництво продукції [4, с. 321].

Дані для аналізу наведено в табл. 2.4. Розрахунок продуктивності праці проведено тільки у вартісному виразі. Розрахунок у натуральному виразі неможливий через неоднорідність продукції, що випускається. Динаміка показників продуктивності праці в 2021-2023 рр. наведена на рис. 2.9.

Загальний аналіз продуктивності праці свідчить про збільшення рівня продуктивності праці на 1,96% на 1 працівника ППП та на 3,54% на 1 робітника.

Таблиця 2.4 – Дані для аналізу продуктивності праці в 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023-2021 рр.	
				абс.	відн.,%
Випуск продукції у вартісному виразі, тис. грн.	14412	15096	15348	936	6,49
Чисельність ППП всього, осіб	45	45	47	2	4,44
у тому числі робітників	35	34	36	1	2,86
Продуктивність праці 1 працівника ППП у вартісному виразі, тис. грн./осіб	320,27	335,47	326,55	6,29	1,96
Продуктивність праці 1 робітника у вартісному виразі, тис.грн./осіб	411,77	444,00	426,33	14,56	3,54

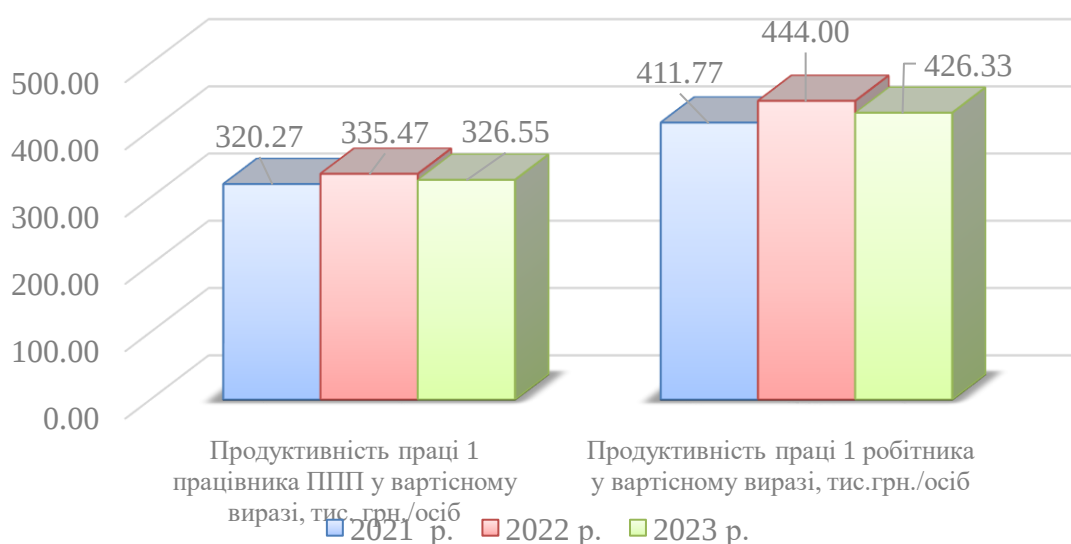


Рис. 2.9 –Динаміка показників продуктивності праці за 2021-2023 рр.

Підвищення рівня продуктивності праці було викликано зростанням випуску продукції, що цілком залежало від обсягу замовлень у порівнянні із незначним підвищенням кількості працівників.

Продуктивність праці на ТОВ «Профіпласт» хоча і зростає протягом аналізованого періоду часу, проте підприємству слід намагатися підвищити продуктивність праці за допомогою застосування кількості нової техніки, модернізації діючого обладнання, максимального використання діючих потужностей, диверсифікації виробництва, скороченню втрат робочого часу,

поліпшенню умов праці, поліпшенню психологічного клімату у колективі.

Крім того, оцінка продуктивності праці повинна поєднуватися з системою оплати праці. Успішна система оплати повинна сприяти зацікавленості працівників у досягненні кращих результатів, а також відображати реальний внесок кожного співробітника у загальні виробничі досягнення.

Раціональне управління витратами на персонал сприяє не лише економії коштів, але й підвищенню результативності діяльності підприємства за рахунок підвищення продуктивності праці та зниження її трудомісткості [19, с. 41].

Аналіз використання фонду оплати праці наведено в табл. 2.5. та на рис. 2.10 –2.12.

Таблиця 2.5 –Аналіз використання фонду оплати праці підприємства

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відх. 2023-2021 рр.	
				абс.	відн.,%
Середньооблікова чисельність штатного персоналу, осіб	45	45	47	2,00	4,44
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	3255	3712	4049	794,00	24,39
В тому числі:	-	-	-	-	-
основна заробітна платня, тис. грн.	1910	2221	2430	520,00	27,23
додаткова заробітна платня, тис. грн.	1255	1410	1507	252,00	20,08
компенсаційні виплати, тис. грн.	90	81	112	22,00	24,44
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	6028	6874	7179	1151	19,10
Середньорічна продуктивність праці	268,91	279,56	272,13	3,22	1,20
Трудові витрати на 1 грн. товарної продукції	132,38	180,95	223,81	91,43	69,06

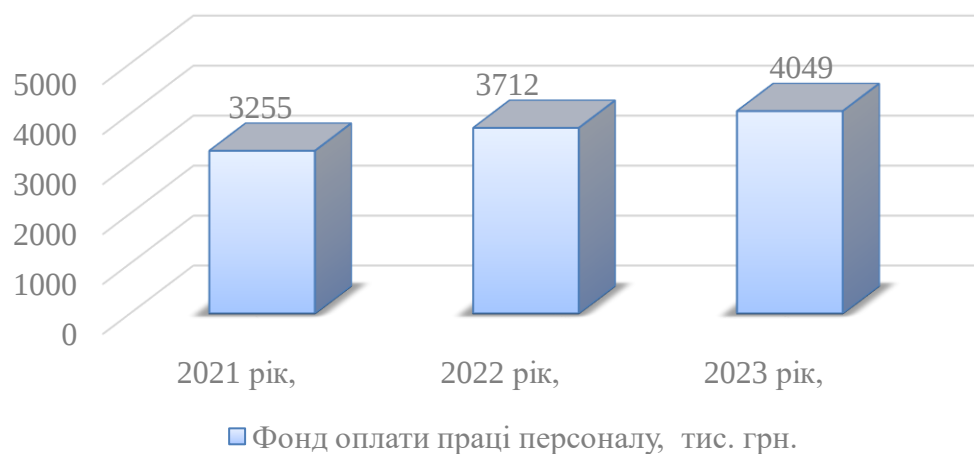


Рис. 2.10 –Динаміка фонду оплати праці за 2021-2023 рр.

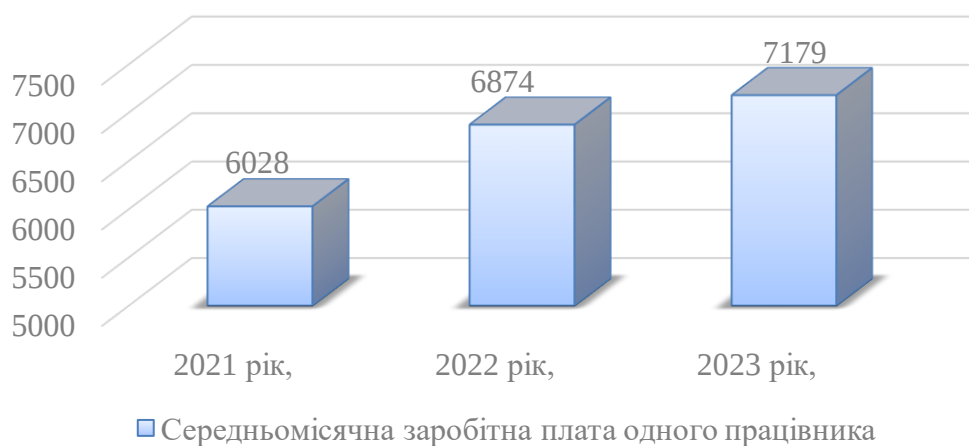


Рис. 2.11–Динаміка середньомісячної заробітної плати за 2021-2023 рр.

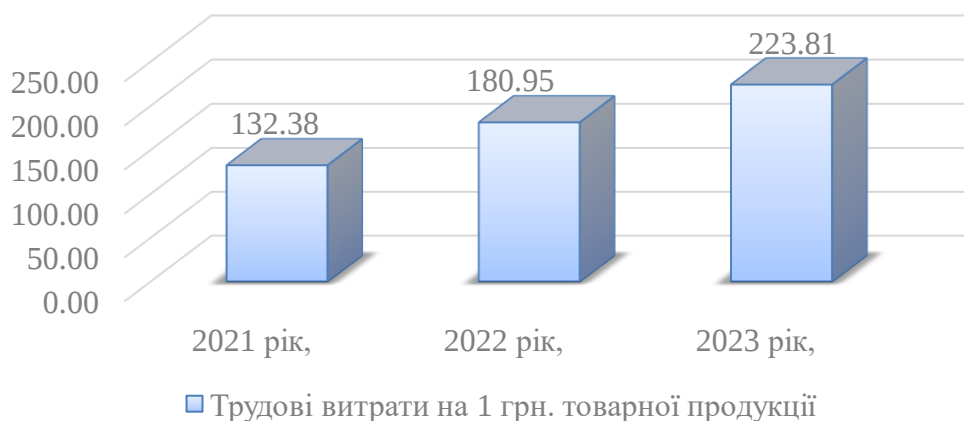


Рис. 2.12 –Динаміка трудових витрат на 1 грн. товарної продукції за 2021-2023 рр.

Як вже було зазначено вище, річний фонд оплати праці збільшився з 2021 по 2023 рік на 24,39%, що безпосередньо вплинуло на збільшення. Потрібно також винести, що питома вага фонду оплати праці становить 60% основного посадового окладу. Точний відсоток додаткової зарплати становить 38% відповідно.

Аналіз ефективності використання фонду оплати показав, що на ТОВ «Профіпласт» невисокий, але стабільний рівень заробітної плати та присутня диференціація у преміюванні працівників, що є показником ефективної кадрової роботи.

2.3 Оцінка кадрової політики ТОВ «Профіпласт»

Управління персоналом на ТОВ «Профіпласт» базується на HR-стратегії та HR-політиці.

HR-стратегія – це визначений набір методів і засобів управління, а також правил і норм поведінки, спрямованих на ефективне досягнення довгострокових цілей компанії в умовах зовнішнього середовища. Вона формує загальні принципи роботи з персоналом і задає напрямок розвитку трудових ресурсів підприємства [3, с. 142].

HR-політика є складовою HR-стратегії та забезпечує її реалізацію. Це система заходів, спрямованих на вплив на персонал у визначений період, щоб досягти цілей, окреслених у стратегії. Політика включає механізми впливу, методи та засоби, які застосовуються для підтримки стратегічних планів компанії.

Для досягнення довгострокових цілей керівництво компанії формує короткострокові плани, що називаються тактикою. Тактика є розвитком стратегії, адаптованою до поточних умов, і сприяє виконанню загальних довгострокових планів підприємства. Основні елементи тактики включають

політику, процедури та правила, які деталізують стратегію та забезпечують її практичну реалізацію [9, с. 35].

Таким чином, HR-політика і тактика є засобами, через які реалізується стратегія управління персоналом, спрямована на досягнення стратегічних цілей

Елементи впровадження HR-стратегії ТОВ «Профіпласт» включають:

визначення ключових вимог до персоналу з урахуванням прогнозів розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища, а також перспектив компанії;

створення нових кадрових структур і розроблення механізмів управління персоналом;

формування концепції оплати праці, моральної й матеріальної мотивації співробітників відповідно до бізнес-стратегії;

вибір методів залучення, ефективного використання, збереження і, за необхідності, звільнення кадрів, включаючи допомогу в працевлаштуванні у випадку масових скорочень;

розвиток соціальних відносин у колективі.

На сьогодні у ТОВ «Профіпласт» реалізується пасивна кадрова політика, яка характеризується відсутністю чіткої стратегії щодо персоналу. Замість планування і профілактики проблем, робота з кадрами зводиться до усунення наслідків вже виниклих труднощів. Такий підхід супроводжується відсутністю прогнозування кадрових потреб, систем оцінки праці та персоналу, а також загальної діагностики кадрової ситуації. Управління у подібних умовах діє в режимі термінового реагування на конфлікти, намагаючись швидко їх вирішити, часто не аналізуючи причин і можливих наслідків.

Управління персоналом в ТОВ «Профіпласт» спрямоване на створення програм і розробку методів досягнення кадрових цілей з урахуванням поточного стану справ і можливих змін. Формується система процедур і заходів, яка передбачає реалізацію цілей через використання кадрових технологій, закріплених у відповідних документах і формах, з урахуванням як теперішнього стану, так і потенційних змін.

Моніторинг персоналу здійснюється для створення механізмів діагностування й прогнозування кадрової ситуації. Визначаються ключові індикатори стану кадрового потенціалу, впроваджується програма постійного аналізу та розробляються заходи для підвищення ефективності використання знань, умінь і навичок співробітників. Також проводиться оцінка ефективності існуючих кадрових програм із подальшою розробкою методик для їх удосконалення.

Таким чином, HR-політика ТОВ «Профіпласт» повинна бути чітко прописана у вигляді процедур і правил, які полегшують формування та реалізацію завдань кадрових служб. Управління персоналом у компанії є відображенням загального процесу менеджменту, який включає п'ять основних функцій: планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію.

Для оцінки HR-політики підприємства доцільно використовувати SWOT-аналіз, який охоплює аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії. Метою цього підходу є виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Завдяки аналізу підприємство може визначити ключові аспекти, які впливають на його успіх або, навпаки, створюють ризики провалу.

На основі проведеного аналізу основними недоліками в організації роботи з персоналом на ТОВ «Профіпласт» можна вважати такі:

1. Неефективність процесу набору персоналу, що може призводити до недостатньої відповідності кандидатів вимогам робочих місць.
2. Відсутність системи оцінки кандидатів при прийомі на роботу, що ускладнює об'єктивний вибір компетентних співробітників.
3. Брак процедури адаптації нових працівників, через що знижується їх ефективність на початкових етапах роботи.
4. Відсутність планування кар'єрного розвитку співробітників, що зменшує мотивацію і довгострокову лояльність персоналу.
5. Неефективність бізнес-комунікацій, яка створює бар'єри для координації між підрозділами та гальмує прийняття рішень.

Таблиця 2.6 –SWOT- аналіз HR-політики ТОВ «Профіпласт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Чіткість розподілу повноважень і функцій персоналу, що сприяє організованості робочого процесу; 2. Висока якість інформації, що використовується в управлінні персоналом, забезпечує ефективне прийняття рішень; 4. Висока кваліфікація персоналу; 5. Підтримка рівня мотивації на належному рівні; 6. Проведення відповідного інструктажу з безпеки праці.	1. Низька швидкість адаптації управлінської системи до змін ринкової ситуації; 2. Обмежене фінансування програм підготовки і перепідготовки персоналу; 3. Недоукомплектованість кадрів; 4. Низький рівень заробітної плати. 5. Недостатньо розвинені комунікаційні зв'язки на підприємстві, що ускладнює ефективну координацію;
Можливості	Загрози
1. Розширення штату; 2. Впровадження нових технологій; 3. Укладення договорів з вищими навчальними закладами для залучення студентів на стажування та практику; 4. Найм молодих спеціалістів для передачі досвіду та поступового оновлення колективу.	1. Порушення трудової дисципліни співробітниками, що знижує ефективність роботи; 2. Конкуренція з боку інших компаній за висококваліфікований персонал, що ускладнює утримання цінних працівників;

Ці недоліки є критичними для поліпшення HR-політики компанії, оскільки вони впливають на ефективність роботи з персоналом і загальний успіх підприємства. Для вирішення цих проблем важливо розробити комплекс заходів із оптимізації процедур управління кадрами.

Для усунення виявлених недоліків у роботі з персоналом на ТОВ «Профіпласт» доцільно реалізувати наступні заходи:

1. Оптимізація набору персоналу передбачає проведення набору співробітників із формуванням резерву кадрів для всіх посад. Це дозволить зменшити час на заповнення вакансій і забезпечить наявність кваліфікованих кандидатів у критичних ситуаціях.

2. Оцінка кандидатів шляхом запровадження процедури оцінки кандидатів на етапі відбору, що дозволить вибирати найбільш компетентних спеціалістів із кадрового резерву. Використання сучасних методик оцінювання, таких як тести компетенцій, психологічні тести або кейсові завдання, допоможе підвищити точність відбору.

3. Поліпшення бізнес-комунікацій шляхом створення ефективної системи бізнес-комунікацій, яка забезпечить прозорість і оперативність обміну інформацією між співробітниками та підрозділами. Впровадження корпоративних комунікаційних платформ (наприклад, Microsoft Teams, Slack) сприятиме покращенню координації та командної роботи.

4. Розвиток керівного складу передбачає розробку та реалізацію програм, орієнтованих на розвиток управлінських навичок і підвищення ефективності роботи керівників. Це можуть бути тренінги, семінари, коучинг або програми наставництва, які допоможуть розкрити потенціал керівників і сприятимуть формуванню більш ефективної корпоративної культури.

Реалізація цих заходів дозволить не тільки подолати наявні недоліки, а й сприятиме підвищенню загальної ефективності HR-політики компанії.

Висновки до другого розділу

Аналіз діяльності ТОВ «Профіпласт» дозволяє зробити висновки щодо його виробничо-господарської діяльності. Останні роки характеризуються зростанням обсягів виробництва і виручки від реалізації продукції. Зростання собівартості продукції на 69% у 2022–2023 роках (через подорожчання сировини, матеріалів, загальновиробничих витрат і витрат на оплату праці) призвело до скорочення прибутку у 2023 році вдвічі порівняно з попереднім роком. Незважаючи на складнощі, підприємство залишається прибутковим, демонструючи позитивну динаміку розвитку протягом 2021–2023 років.

У звітному році ліквідність підприємства зросла, що свідчить про покращення фінансового стану. Водночас усі коефіцієнти перебувають у межах граничної норми, що свідчить про стабільність, але потребу в подальшому зміцненні позицій.

Зростання продуктивності праці пояснюється збільшенням обсягів замовлень, у той час як чисельність персоналу зросла незначно. Основними проблемами залишаються плинність кадрів, зумовлена зовнішніми факторами,

такими як бойові дії, міграція населення та мобілізація. Рівень заробітної плати на підприємстві залишається невисоким, але стабільним, із диференційованим підходом до преміювання. Соціально-психологічний клімат у колективі є важливим фактором, який потребує підтримки на належному рівні.

Серед недоліків кадрової політики можна виділити: неефективність набору персоналу; відсутність системи оцінки кандидатів; брак процедури адаптації нових співробітників; відсутність планування кар'єрного розвитку працівників; неефективні бізнес-комунікації.

З урахуванням зазначених недоліків було обґрунтовано рекомендації щодо покращення кадрової політики: оптимізація процесу набору персоналу шляхом набору із формуванням кадрового резерву для всіх посад; впровадження системи оцінки кандидатів шляхом застосування сучасних інструментів відбору, включаючи тестування та інтерв'ю, для вибору найкращих кандидатів із резерву; розробка процедури адаптації нових співробітників шляхом створення програми адаптації, що включає ознайомлення з культурою компанії, навчання та підтримку на початковому етапі роботи; розробка програм розвитку, а саме програми підвищення кваліфікації та розвитку управлінських навичок для керівників; поліпшення бізнес-комунікацій завдяки встановлення ефективних каналів комунікації (внутрішні платформи, регулярні наради) для покращення обміну інформацією між підрозділами.

Реалізація цих заходів дозволить підприємству зміцнити свої позиції, підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити стабільний розвиток навіть у складних умовах.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ HR-ПОЛІТИКИ ТОВ «ПРОФІПЛАСТ»

3.1 Методичні підходи щодо впровадження інструментів HR-політики ТОВ «Профіпласт»

Розробку HR-політики варто розпочати із визначення структури процесів, їх взаємозв'язків один із одним, із іншими бізнес-процесами та загальною стратегією підприємства.

Оскільки управління персоналом охоплює широкий спектр завдань, які не завжди чітко вкладаються у рамки стандартних бізнес-процесів, доцільно впроваджувати поняття універсальної процедури як стандартизованого, регламентованого набору дій, який може бути однаково застосовний у різних бізнес-проектах або процесах для спрощення їх регламентації, а також одноразового опису із можливістю багаторазового використання.

Доцільно виділити наступні етапи формування HR-політики на досліджуваному підприємстві:

1. Розробка загальної схеми управління людськими ресурсами: аналіз існуючої структури управління; визначення ключових функцій і задач у сфері HR; встановлення зв'язків між елементами управління персоналом та іншими бізнес-процесами.

2. Впровадження універсальних процедур: опис процедур, таких як адаптація нових працівників, оцінка персоналу, планування кар'єри; створення шаблонів для використання в аналогічних процесах або проектах; інтеграція із загальною стратегією підприємства; узгодження бізнес-цілей із HR-стратегією; забезпечення підтримки ключових напрямків розвитку підприємства через кадрові заходи [7, с. 74].

Загальна схема управління формування HR-політики та місце бізнес-комунікацій наведена на рис. 3.1.

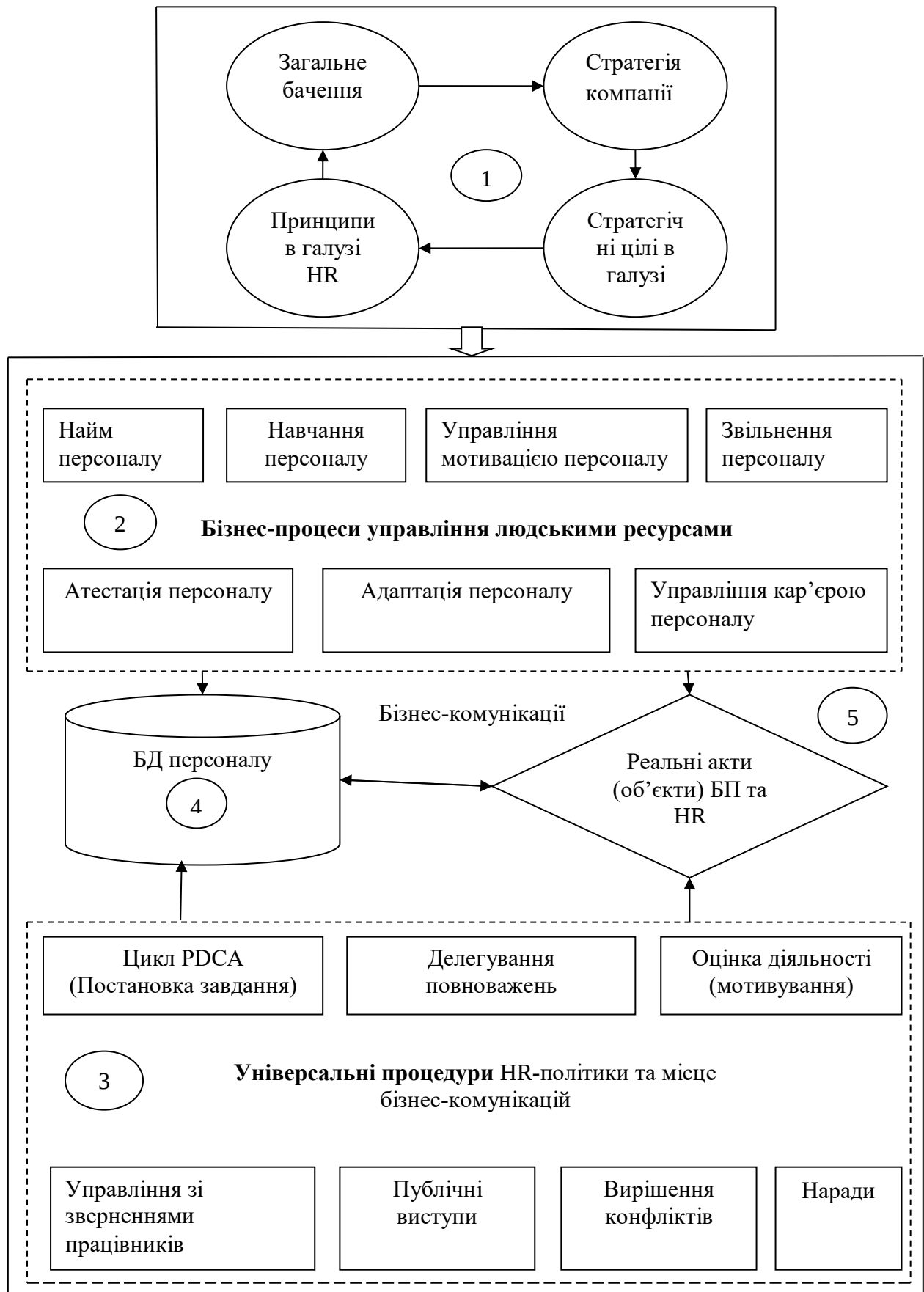


Рис. 3.1 – Загальна схема формування HR-політики та місце бізнес-комунікацій

Прикладами універсальних процедур є:

процедура адаптації: стандартизовані етапи введення нового працівника в робочий процес;

процедура атестації: алгоритм оцінки результатів роботи персоналу.

процедура планування навчання: розробка індивідуальних або групових навчальних програм.

Таким чином, використання універсальних процедур дозволяє стандартизувати і спростити HR-процеси та бізнес-комнікації в організації.

HR-політики в організації базується на наступних ключових положеннях:

1. Зв'язок із загальною стратегією компанії: стратегічні цілі організації формують базові принципи та цінності, які визначають процеси управління персоналом. HR-політика інтегрується в загальну стратегію компанії, відображаючи її орієнтири (наприклад, надання унікального продукту, фокус на якості, творчість, мінімізація плинності кадрів).

2. Стратегічні цілі HR-політики: цілі в сфері HR-політики повинні бути чіткими, вимірюваними та відповідати загальним цілям компанії. Наприклад, збільшення виробництва чи впровадження нових технологій потребують планування заходів у сфері найму, навчання, мотивації та кар'єрного розвитку персоналу.

3. Бізнес-процеси та універсальні процедури HR-політики: конкретні бізнес-процеси (найм, адаптація, навчання, мотивація) базуються на стратегічних цілях і спрямовані на їх досягнення. Універсальні процедури стандартизують процеси, забезпечуючи їх повторюваність і ефективність.

4. Практичні дії з управління персоналом: виконуються відповідно до правил і принципів, встановлених у бізнес-процесах і процедурах.

5. База даних персоналу (БД Персоналу): спеціалізована інформаційна система забезпечує зберігання, аналіз та управління інформацією про співробітників [31].

Основними принципами HR-стратегії є: інтегрованість із загальною стратегією компанії; усі елементи стратегії УЧР повинні узгоджуватися з місією, баченням і цінностями компанії; Конкретність і зрозумілість [20, с. 345].

Враховуючи ключові моменти HR-політики підприємства, доцільним є впровадження автоматизованої системи управління персоналом на ТОВ «Профіпласт». Проблема існуючої системи є:

застаріла система обліку і аналізу кадрової інформації;
 значний обсяг даних перевищує можливості ручного управління;
 ручне виконання рутинних операцій займає багато часу та спричиняє помилки.

Основними перевагами автоматизованої системи є:

1. Централізація даних: уся інформація про співробітників і кадрові операції зберігається в єдиній базі даних, що мінімізує дублювання і помилки.
2. Автоматизація рутинних операцій: система дозволяє зменшити навантаження на працівників відділу кадрів, звільняючи час для виконання більш стратегічних завдань.
3. Підтримка стратегічних функцій: автоматизація мотивації персоналу, атестацій, управління навчанням, підбору персоналу.
4. Покращена аналітика: можливість детального аналізу кадрового складу, включаючи оцінку ефективності працівників, плинності кадрів, відповідності співробітників посадам.
5. Доступ до звітності: керівництво отримує швидкий доступ до звітів про зайнятість, продуктивність, мотивацію та інші аспекти роботи персоналу.
6. Оптимізації бізнес-комунікації в організації [30, с. 87].

Ключовими функції запропонованої системи є:

1. Планування зайнятості: визначення потреб у кадрах, оптимізація використання робочого часу.
2. Оцінка персоналу: аналіз ефективності працівників, моніторинг їх відповідності займаним посадам.

3. Формування кадрового резерву: планування навчання та індивідуального кар'єрного зростання.

4. Розробка мотиваційних схем: Підбір найбільш ефективних підходів до заохочення персоналу.

5. Звіти та аналітика: Автоматичне створення звітів із ключових кадрових показників.

6. Бізнес-комінікації: оптимізація та спрощення процесу бізнес-комунікацій в організації [40, с. 63].

Отже впровадження автоматизованої системи обліку і управління персоналом на ТОВ «Профіпласт» дозволить значно підвищити ефективність кадрової роботи, мінімізувати рутинні завдання, оптимізувати юбізнес-комінікації та створити передумови для стратегічного розвитку персоналу. Це стане важливим кроком у модернізації підприємства та його адаптації до сучасних вимог ринку.

Сучасна автоматизована кадрова система забезпечує ефективну роботу з організаційною структурою підприємства і його штатним розкладом, дозволяючи швидко відстежувати наявність вакансій і стан кадрового складу. Вона також надає широкі можливості для ведення детальної інформації про співробітників, зокрема їх освіту, графіки роботи, переведення на інші посади, проходження медичних оглядів, професійного навчання, а також відображення фінансових зобов'язань перед підприємством [60, с. 345].

Задачі, які вирішує така система в рамках кадрового адміністрування, представлені на рис. 3.2. Додаткові функції включають автоматизацію обліку робочого часу, що дозволяє складати річні графіки роботи; вести класифікатор умовних позначень днів розрахункового місяця; щоденно фіксувати явки або відсутність працівників; реєструвати різні види відпусток, службових відряджень, лікарняних листків та інших документів, що підтверджують право на відсутність на роботі; обробляти відхилення від запланованого графіка роботи; формувати та друкувати місячні табелі із зазначенням відпрацьованого часу, надурочних годин, простоїв, а також порушень трудової дисципліни.



Рис. 3.2—Основні напрями автоматизованої кадрової системи ТОВ «Профіпласт»

Однією з важливих переваг є інтеграція кадрової системи із системою розрахунку заробітної плати, що дозволяє об'єднати ці бізнес-процеси в єдине інформаційне поле для досягнення максимального результату. Серед популярних рішень можна виділити системи Quipux та «Галактика ERP».

Ефективна кадрова система повинна також забезпечувати можливість створення унікальних звітів, адаптованих під потреби підприємства. Інструмент маршрутизації документів дозволяє налаштувати документообіг відповідно до існуючих бізнес-процесів, при цьому користування більшістю таких функцій не потребує навичок програмування [59, с. 87].

Щоб уникнути труднощів і зайвих витрат при впровадженні автоматизованої системи в організації, потрібно ретельно підготуватися. Необхідно чітко визначити цілі проєкту, сформулювати технічні та функціональні вимоги на основі поточних бізнес-процесів, а також продумати інтеграцію з іншими системами, що вже використовуються на підприємстві.

Кадрові системи мають унікальні функціональні та технологічні характеристики. Функціональність визначає, які саме аспекти кадрового обліку система може автоматизувати, тоді як технологічні особливості демонструють її здатність до швидких змін, наприклад, через оновлення законодавства, та рівень зручності для користувачів [54, с. 160].

Перед впровадженням автоматизованої системи важливо визначити, які завдання підприємство хоче вирішити за її допомогою. Після цього слід розпочати аналіз доступних на українському ринку систем.

При виборі кадрової системи варто враховувати такі ключові аспекти:

спеціалізація: наскільки система підтримує основні бізнес-процеси компанії;

гнучкість: здатність адаптуватися як на етапі впровадження, так і під час експлуатації;

оперативність: можливість швидко отримувати актуальну інформацію;

швидкість впровадження та перспективність розвитку системи;

продуктивність: високий рівень обробки даних, надійність і продуктивність;

зручність інтерфейсу: інтуїтивна зрозумілість для користувачів;
підтримка постачальника: якість допомоги під час впровадження;
відкритість системи: можливість інтеграції з іншими програмними продуктами, які вже використовуються в компанії, наприклад, електронною поштою, базами даних або бухгалтерськими програмами [45, с. 57].

Правильний вибір системи сприяє оптимізації кадрових процесів і підвищує ефективність управління персоналом.

Оперативна та якісна технічна підтримка з боку компанії-виробника автоматизованої кадрової системи є ключовим фактором успішної експлуатації. Важливо, щоб система, впроваджена один раз, могла ефективно працювати протягом багатьох років, підтримуючи розвиток підприємства. Зі зростанням компанії система має бути здатна обробляти великі обсяги інформації і підтримувати більшу кількість користувачів, тобто мати властивість масштабованості [33].

Вибір виконавця впровадження системи також має вирішальне значення. Для ТОВ «Профіпласт» можливі два підходи:

1. Організувати навчання співробітників на спеціалізованих курсах і виконувати роботи власними силами.
2. Скористатися послугами виробника системи або сертифікованого партнера.

Перший варіант передбачає витрати на навчання, але не гарантує бажаного результату через недостатню компетенцію працівників у впровадженні системи. Таким чином, другий варіант часто є більш ефективним, оскільки професійна команда забезпечить якісне та швидке впровадження.

На українському ринку існує багато програмних продуктів для автоматизації управління персоналом. Серед них варто виділити популярну платформу 1С: Підприємство 8.0, яка надає широкий функціонал для управління персоналом і відповідає потребам багатьох підприємств.

Для ТОВ «Профіпласт» слід ретельно оцінити можливості та переваги доступних систем, щоб обрати ту, яка найбільше відповідає специфіці бізнесу і дозволяє врахувати перспективи його розвитку.

Конфігурація «Зарплата та управління персоналом» - це передовий додаток, який сприяє реалізації кадрової політики компанії та фінансових контрактів з працівниками за такими напрямками:

- організація роботи персоналу;
- забезпечення підприємства необхідними кадрами;
- відбір, відповіді на питання та оцінка співробітників, управління та перевірка компетентності;
- адміністрація повинна зайнятися фінансово мотивованим персоналом та ефективно планувати зайнятість персоналу;
- облік та аналіз кадрів;
- розрахунок заробітної плати;
- визначення податків і внесків з фонду оплати праці відповідно до законодавства.
- відображення заробітної плати та податків у витратах підприємства; це гарантує, що комунікації організації пов'язані з бізнесом.

Серед популярних рішень також виділяється продукт компанії AiT – комплекс «Управління персоналом», який має розширені функції та забезпечує ефективну роботу всіх відділів, залучених в управління персоналом.

На ринку представлено також Global-HRM і Global-Salary – програмний комплекс для автоматизації управління персоналом і розрахунку заробітної плати. Модуль Global-HRM, що є частиною ERP-системи Global, відзначається високою адаптивністю і гнучкістю налаштувань. Він орієнтований як на традиційний кадровий облік, так і на сучасні HR-технології, зокрема для великих виробничих підприємств.

На підприємстві ТОВ «Профіпласт» вже використовується програмне забезпечення, яке дозволяє оптимізувати процес управління персоналом завдяки типовій конфігурації системи «1С: Підприємство». Ця платформа

може бути використана як основа для створення унікальної конфігурації, адаптованої до потреб організації. Продукти «1С: Підприємство» забезпечують інтеграцію з іншими програмами та апаратними засобами, що робить їх ефективним і фінансово вигідним рішенням для автоматизації економічної діяльності.

Впровадження зазначених заходів дозволить значно підвищити ефективність кадрової роботи ТОВ «Профіпласт», що позитивно вплине на управління персоналом та сприятиме зростанню продуктивності праці.

3.2 Розробка заходів щодо формування та розвитку команди ТОВ «Профіпласт»

Управління командою визначається як сукупність заходів, спрямованих на досягнення цілей як команди, так і підприємства через цілеспрямований вплив на її учасників. Основними компонентами управління командою є:

1. Керівництво командою: визначення напрямів діяльності та координація зусиль учасників.
2. Формування команди: включає планування, аналіз і прогнозування потреби у персоналі, підбір, оцінку і відбір кандидатів, а також професійну орієнтацію.
3. Управління трудовими відносинами: аналіз та регулювання взаємовідносин у команді, управління конфліктами та стресами, діагностика соціально-психологічного клімату, дотримання етичних норм.
4. Забезпечення нормальних умов праці: створення комфортного та безпечного середовища для роботи.
5. Розвиток команди: навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію нових членів команди, оцінку персоналу, стимулювання раціоналізаторської та інноваційної діяльності.
6. Мотивація учасників команди: розробка і впровадження систем оплати праці, форм участі у прибутках, морального заохочення, нормування трудового процесу.

7. Соціальний розвиток: заходи, спрямовані на поліпшення соціального середовища команди.

8. Правове забезпечення: дотримання правових норм у відносинах між членами команди.

9. Інформаційне забезпечення: надання командам актуальної та необхідної інформації для ефективної роботи [23, с. 79].

Вибір і комбінація цих елементів варіюється залежно від специфіки проєкту, що робить кожен підхід унікальним.

Основними завданнями управління з питань розвитку команди є:

забезпечення професійного рівня працівників;

створення умов для мобільності персоналу;

підтримка можливостей для кар'єрного зростання працівників;

мотивація та підтримка;

розвиток взаємодії: сприяння ефективній комунікації;

співпраця в прийнятті рішень [44, с. 223].

Отже, формування та розвиток команди є основою успішного виконання проєктів та покращення загальної ефективності та якості роботи в організації, оскільки забезпечують відповідність персоналу сучасним вимогам і сприяють досягненню високих результатів у роботі.

Виникає потреба в пошуку співробітників підприємства, щоб аналізувати їх характеристики і визначати доступність. Для цього доцільно розробити програмне забезпечення, яке дозволить оцінювати різні сценарії роботи для кожного співробітника відповідно до заданих критеріїв. Це сприятиме тому, що керівники зможуть ефективно планувати, забезпечуючи відповідність обраних співробітників потребам ініціатив. Розуміння попиту і пропозиції на співробітників дає можливість компанії набагато ефективніше використовувати ресурси, котрі є в наявності [47, с. 56].

Активна взаємодія команди під час розробки та реалізації проєкту є ключовою умовою зростання та розвитку HR-політики.

На рис. 3.3 представлена схема формування проєктної команди.

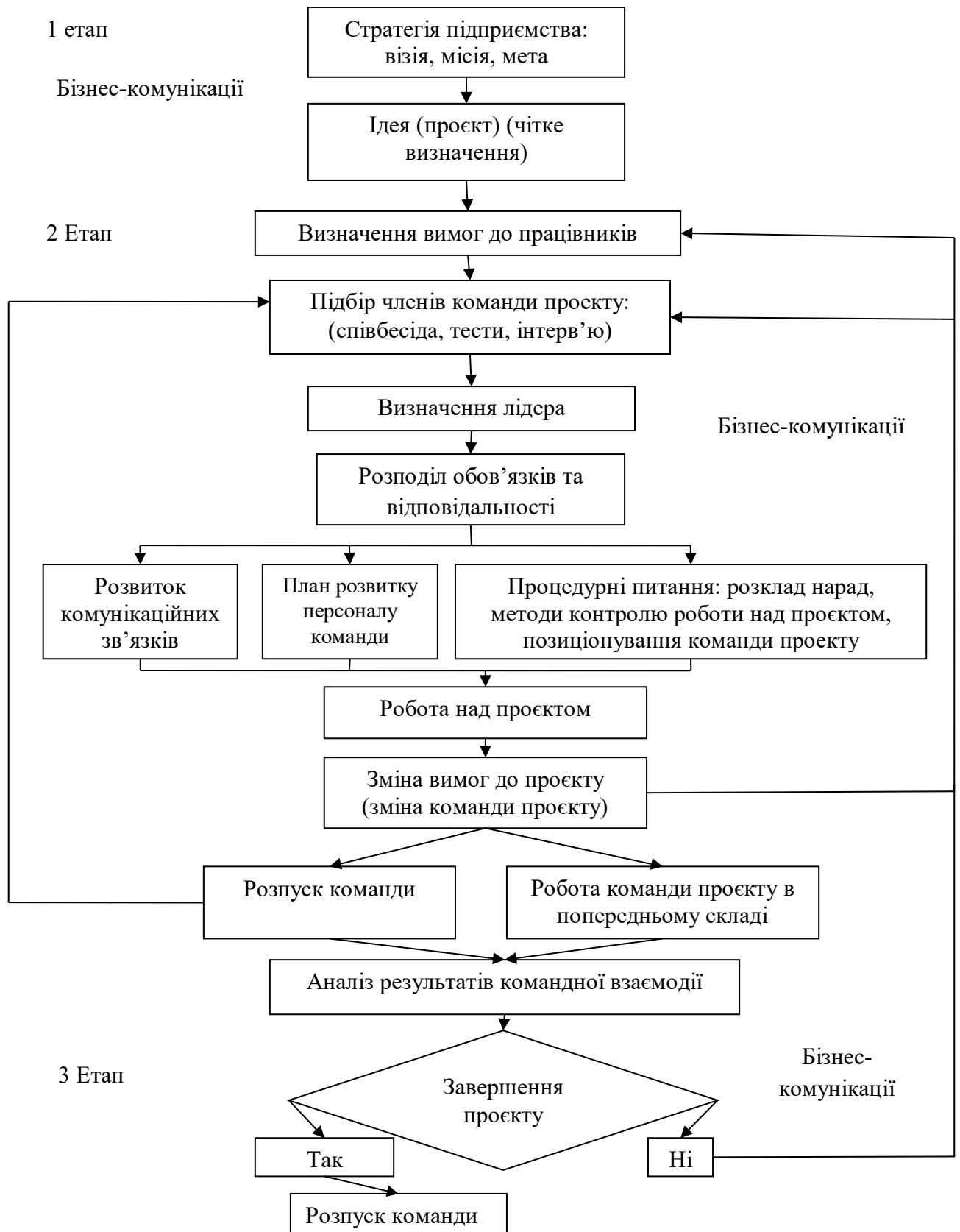


Рис. 3.3 –Схема формування команди проекту

Ефективна команда формується не лише на основі професійних знань, але й особистісних якостей. Кожна роль у команді передбачає певний стиль діяльності, що базується на: професійних знаннях, а також на поведінкових моделях і особистісних рисах.

Лідер може бути обраним членами команди або призначеним керівництвом організації. Його ключова роль полягає в координації дій команди, вирішенні конфліктів та забезпеченні спрямованості на результат.

На етапі ідентифікації розподіляються функції, визначаються процедури та створюються комунікаційні зв'язки. Також планується розвиток команди.

Критеріями оцінки взаємодії є: чітке розуміння мети та орієнтація на результат; розподіл функцій і відповідальності; план зростання команди; взаємна згода і відсутність конфліктів; активна участь у вирішенні питань; злагода команди.

Після завершення проекту можливі два сценарії: розпуск команди та перехід до нового проекту.

На кожному етапі процесу визначаються вимоги до персоналу для успішної реалізації проекту.

Перевагами такого підходу є: зростання згуртованості та синергії в команді, поліпшення процесу прийняття рішень, ефективне використання кадрового потенціалу підприємства, створення умов для інновацій та розвитку творчості, оптимізація управлінської структури організації.

Для формування команд доцільно використовувати довідник компетенцій і навичок, що передбачає:

1. Планування проектів: формування профілів ресурсів із врахуванням компетенцій, навичок, інформації про місцезнаходження співробітників та даних підприємства.

2. Управління ресурсами: швидке знаходження співробітників із потрібними знаннями та навичками; призначення ключових працівників; визначення доступності співробітників; аналіз ефективності виконання завдань; оцінка навантаження та користі від роботи працівника.

Для формування команди запропоновано методику оцінки навичок і компетенцій на основі запропонованої шкали оцінки:

Шкала оцінки:

0–1 бали – незначний рівень критерію;

2–3 бали – слабкий рівень критерію;

4–6 балів – середній рівень критерію;

7–8 балів – сильний рівень критерію;

9–10 балів – дуже сильний рівень критерію;

Оцінювання здійснюється керівниками підприємства, структурних підрозділів. На основі експертної оцінки розробляються професіограми – детальні описові моделі професій, що враховують вимоги до компетенцій і навичок. Кожному працівникові за визначеними критеріями присвоюється бал залежно від значущості кожного показника. Професіограми розробляються окремо для керівників та спеціалістів із врахуванням специфіки роботи центру чи підрозділу. Для кожної категорії працівників визначаються основні критерії оцінювання та відповідні бали.

Використання профілів працівників дозволяє оптимізувати процес формування проектних команд та планування майбутніх ініціатив. Крім цього, спрощується процедура оцінювання працівників, що сприяє ефективному розподілу ресурсів, а також забезпечується прозорість і відповідність розподілу кадрів стратегічним цілям підприємства.

Для кожної категорії працівників (керівники, професіонали, фахівці) на основі критеріїв (табл. 3.1) необхідно сформувати особисті профілі (рис. 3.4 та рис. 3.5), які деталізують вимоги до індивідуальних якостей.

Особистий профіль – це структурно-компонентна діаграма, яка відображає ключові якості працівника. Вона поєднує різні характеристики, що дозволяють оцінити відповідність вимогам посади та сформувати уявлення про необхідний набір компетенцій. Для побудови профілів необхідно визначити базові критерії оцінки, присвоїти бали за запропонованою шкалою та побудувати діаграму для візуалізації ключових показників.

Таблиця 3.1–Оцінка необхідних якостей окремих категорій працівників

Якості	Оцінка професіонали Керівники	Допустимий діапазон балів Керівників	Оцінка професіонали спеціалістів	Допустимий діапазон балів спеціалістів
Освіта	10	9,1-10	8	7,2-8,8
Досвід	9	8,1-9,9	7	6,3-7,7
Вік	6	5,4-6,6	6	5,4-6,6
Стан здоров'я	7	6,3-7,7	7	6,3-7,7
Знання іноземної мови	7	6,3-7,7	5	4,4-5,8
Організаторські здібності	10	9,1-10	8	7,2-8,8
Робота в групі	7	6,3-7,7	7	6,3-7,7
Вміння спілкуватися	7	6,3-7,7	7	6,3-7,7
Вміння приймати рішення	10	9,1-10	5	4,4-5,8
Вміння переконувати	10	9,1-10	6	5,4-6,6
Вміння аналізувати проблеми	9	8,1-9,9	8	7,2-8,8
Стресостійкість	7	6,3-7,7	5	4,4-5,8
Емоційна стабільність	7	6,3-7,7	7	6,3-7,7
Рішучість	9	8,1-9,9	6	5,4-6,6
Старанність	5	4,4-5,6	8	7,2-8,8
Готовність вчитися	4	3,5-4,9	8	7,2-8,8
Схильність до ризику	6	5,4-6,6	4	3,5-4,9
Ініціативність	7	6,3-7,7	6	5,4-6,6
Відповідальність	9	8,1-9,9	7	6,3-7,7

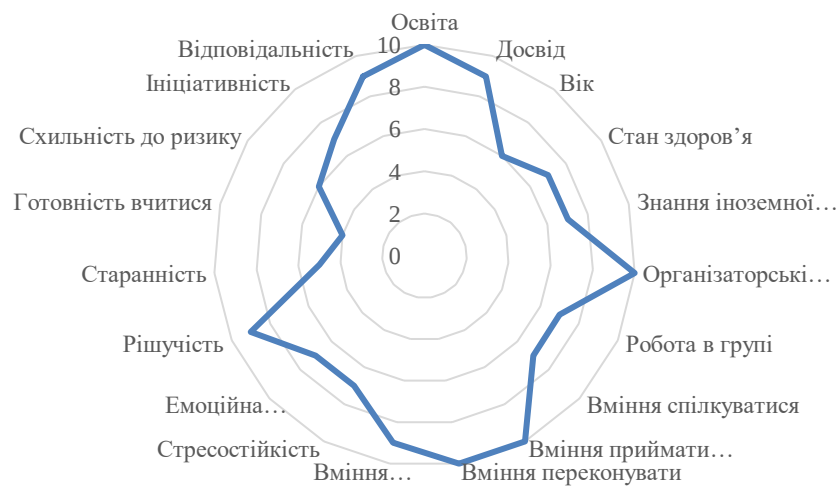


Рис. 3.5 –Особисті профілі необхідних якостей керівників



Рис. 3.6 –Особисті профілі необхідних якостей спеціалістів

Для керівників акцент робиться на лідерстві, стратегічному мисленні, вміннях управління. Для спеціалістів – на практичні навички, комунікабельність, адаптивність.

Побудова структурно-компонентних діаграм дозволяє системно оцінити якості працівників, забезпечує гармонійне формування команд проектів і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

На основі професіограм здійснюється умовне оцінювання балів допустимих якостей для кожної категорії працівників. Цей процес враховує можливі похибки експертних оцінок, які складають до 10%. Застосування допустимих балів дозволяє підвищити точність оцінки якостей працівників та врахувати можливі похибки в експертних оцінках. Це сприяє формуванню ефективних команд і знижує ризики недооцінки або переоцінки кандидатів.

Коли сформовано повний перелік вимог до знань, навичок, здатностей та професійно важливих якостей майбутніх членів команди, доцільно визначити відповідні методи та інструменти для перевірки зазначених критеріїв у кандидатів. Це дозволить об'єктивно оцінити кожного претендента та забезпечити якісне виконання функцій і рольових задач у межах проекту.

Методологія відбору кандидатів включає:

1. Аналіз відповідності кандидата вимогам:

2. Підхід до формування команди: рекомендується обирати не лише найкращих індивідуально кандидатів, а забезпечувати збалансованість команди, враховуючи комбінації професійних і рольових характеристик усіх учасників. Це сприяє максимальній ефективності виконання як окремих професійних функцій, так і командних задач загалом.

3. Інтегральна оцінка кандидатів: кожен кандидат оцінюється за рівнем відповідності вимогам для виконання конкретної ролі. Підсумкова оцінка формується як середня, узгоджена із висновками експертів, які оцінюють кожен критерій за чітко визначеною шкалою.

Послідовність формування команди ТОВ «Профіпласт»:

1. Підготовка до виконання проекту: прийняття рішення про реалізацію проекту; розробка специфікацій проекту; оцінка термінів виконання.

2. Визначення посадових обов'язків: розробка чіткого переліку функціональних задач для кожної посади; встановлення основних критеріїв, необхідних для виконання ролей.

3. Пошук та оцінка кандидатів: використання методів тестування, співбесід, аналізу кейсів і ситуацій, що дозволяли оцінити як професійні, так і особистісні якості кандидатів.

4. Формування команди: підбір кандидатів із урахуванням не лише індивідуальної компетентності, але й здатності до інтеграції у командну роботу; забезпечення збалансованості ролей відповідно до вимог проекту.

Послідовність формування команди ТОВ «Профіпласт» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2–Послідовність формування команди проекту ТОВ «Профіпласт»

Крок	Опис	Вхід	Вихід	Відповідальний
Аналіз необхідних ресурсів	Визначити набір необхідних якостей персоналу для виконання проекту	Загальний опис проекту	Список необхідних ресурсів	Директор спільно з призначеною комісією
Оцінка ресурсів, що в наявності, тобто виконавців проекту	Оцінити кандидатів на посади виконавців проекту	Оцінка потрібних ресурсів	Аналіз кандидатів на посаду виконавців проекту	Директор спільно з призначеною комісією
Створення команди проекту	Здійснити найбільш оптимальний склад команди	Аналіз кандидатів на посаду виконавців проекту	Оптимальний склад команди проекту	Директор спільно з призначеною комісією
Складання плану роботи команди проекту	Ознайомлення членів команди з планом реалізації, визначення завдань і обов'язків кожного, узгодження умов роботи	Загальний опис проекту	Узгоджене рішення команди	Керівник проекту

Таким чином, на основі аналізу обраних критеріїв здійснено оцінювання кандидатів на посади виконавців проекту та визначено оптимальний склад команди для реалізації інноваційного проекту центру.

3.3 Економічне обґрунтування впливу HR-політики на ефективність діяльності ТОВ «Профіпласт»

Економічні результати від впровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів управління персоналом характеризуються комплексом показників, зокрема: збільшення продажів продукції, збільшення прибутку, підвищення продуктивності праці, підвищення якості обслуговування, зниження рівня плинності персоналу, зменшення втрат та отримання ефекту від раціоналізаторських пропозицій працівників [24].

Ефективність проектування визначається за допомогою системи показників, які поділяються на прямі (кількісні) та непрямі (якісні). У вітчизняній практиці замовники здебільшого надають перевагу якісній оцінці ефективності впровадження ERP-систем, результати якої важко формалізувати. Такі результати зазвичай описуються термінами «поліпшення», «структуризація» та «оптимізація».

Непряма ефективність проявляється через покращення виробничо-господарських показників завдяки вдосконаленню інформаційної системи та оперативності управлінських дій. Основними показниками, які характеризують непряму ефективність, є: підвищення якості, достовірності, точності та об'єктивності інформації, а також скорочення строків підготовки звітності.

Якісна оцінка економічної ефективності впровадження автоматизованих систем управління персоналом базується на таких факторах:

1. Повнота та швидкий доступ до інформації про кандидатів сприяє найму відповідних працівників і зменшенню плинності кадрів.
2. Контроль за своєчасністю навчання персоналу та складанням іспитів знижує плинність, покращує якість обслуговування клієнтів, сприяє зростанню продажів та зменшенню штрафів за помилки.
3. Зменшення кількості звільнених працівників знижує потребу у відрядженнях менеджерів для найму персоналу, а також витрати на навчання нових працівників [26].

Таким чином, непряма ефективність автоматизованих систем управління персоналом визначається як сукупність якісних показників, що сприяють покращенню економічної інформації та, зрештою, підвищують економічні показники діяльності підприємства. Вона забезпечує зниження витрат, підвищення рентабельності, проте точне визначення внеску цього виду ефективності є складним через вплив численних зовнішніх і внутрішніх чинників.

Пряма економічна ефективність оцінюється за такими узагальнюючими показниками:

- річний економічний ефект від впровадження системи;
- термін окупності системи;
- коефіцієнт ефективності капітальних витрат [82].

Річний економічний ефект розраховується як різниця між річною економією або приростом доходів та нормативним прибутком.

$$E = \Pi - K \times E_n, \quad (3.1)$$

де E – річний економічний ефект, грн.;

Π – річна економія (чи річний приріст), грн.;

K – одноразові витрати, грн.

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень (E_n визначає мінімальну норму ефективності інвестицій, за якої їх реалізація є доцільною. Значення E_n приймається рівним 0.2). Добуток $K \times E_n$ відображає нормативний прибуток, який необхідно отримати від впровадження системи.

При впровадженні автоматизованої інформаційної системи управління персоналом зменшення кількості менеджерів на людину забезпечує економію розмірі річної заробітної платі.

$$\Pi = 8500 \text{ грн.} \times 12 \text{ міс.} = 102\,000 \text{ грн.}$$

Одноразові витрати включають виплату заробітної плати програмісту протягом періоду реалізації проекту, а також придбання автоматизованої кадрової системи.

$$K = 14000 \text{ грн.} \times 3 \text{ мес.} = 42\,000 \text{ грн.}$$

З урахуванням придбання ліцензійної програми витрати складуть: $42\,000 + 150\,000 = 192\,000$ грн.

$$\text{Отже, } E = 102\,000 - 192\,000 \times 0,2 = 63\,600 \text{ грн.}$$

Коефіцієнт ефективності капітальних витрат :

$$E_p = \Pi / K, \quad (3.2)$$

де E_p – коефіцієнт ефективності капітальних витрат.

$$E_p = 102\,000 / 38\,400 = 2,66.$$

Термін окупності витрат розраховується як відношення капітальних витрат до річної економії:

$$T = K / \Pi, \quad (3.3)$$

де T – термін окупності капітальних витрат на впровадження автоматизованої системи (міс.).

$$T = 38\,400 / 102\,000 = 0,38 \text{ року.}$$

Наведені результати підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів. Річний економічний ефект становитиме 63,6 тис. грн., що забезпечить отримання прибутку в 2,66 рази більше обсягу вкладених коштів.

Реалізація заходів сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень і якості управління персоналом, що, у свою чергу, позитивно вплине на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, впровадження запропонованих змін забезпечить зростання задоволеності працівників своєю роботою, поліпшення трудової дисципліни та якості роботи персоналу. Важливим наслідком стане покращення соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток професійних і особистісних якостей співробітників, що сприятиме підвищенню рівня їхнього життя.

Висновки до третього розділу

У межах проведеного дослідження запропоновано узагальнену схему формування HR-політики, у якій стратегічний план управління персоналом відіграє провідну роль. Окрему увагу приділено бізнес-комунікаціям як невід’ємній складовій цієї системи.

У роботі також розглянуто впровадження автоматизованої кадрової системи (АКС), що, як очікується, забезпечить суттєве зниження трудових витрат, підвищення оперативності управлінських рішень, мінімізацію загальних витрат і покращення якості управління персоналом. Ці зміни сприятимуть зменшенню плинності кадрів, підвищенню рентабельності виробництва і досягненню стратегічних цілей підприємства. У межах виконання роботи було розроблено, впроваджено й інтегровано до діяльності відділу персоналу ТОВ «Профіпласт» автоматизовану інформаційну систему (АІС) «Управління персоналом». Основні досягнення включають: створення моделі бізнес-процесів діяльності відділу, розроблення та впровадження АІС, а також кількісну оцінку економічного ефекту від її використання.

Впровадження єдиної інформаційної системи у відділі управління персоналом сприяло суттєвому покращенню якості обробки та зберігання даних. Одноразове внесення інформації до централізованої бази даних і використання довідкових матеріалів дозволили оптимізувати розподіл обов'язків працівників, підвищити відповідальність за актуальність даних і вивільнити робочий час, що зменшило обсяги понаднормової роботи.

Дослідження також підкреслює значення ефективного управління командою для успішного проектного менеджменту, впровадження інновацій та оптимального використання інвестицій. Запропонована поетапна схема формування команди проекту враховує необхідність згуртування її членів, розподілу обов'язків, постановки цілей і контролю за виконанням завдань. Методика дозволяє здійснювати відбір членів команди за відповідними критеріями, оцінювати ефективність управління командою з урахуванням часових і компетентнісних аспектів.

Таким чином, у роботі представлено низку заходів із формування й розвитку команди, що включають схему відбору учасників проекту, а також методику оцінки ефективності управлінських процесів. Запропонована система є простою у використанні та забезпечує всебічну оцінку як загальної ефективності, так і окремих аспектів управління.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі було досліджено ключову роль кадрової HR-політики у забезпеченні стійкості та розвитку підприємств в умовах ринкової конкуренції. Встановлені ключові принципи, цілі, типи та фактори, що впливають на HR-політику. HR-політика корпорацій – це система, яка включає принципи, методи та механізми, спрямовані на управління персоналом, створення умов для ефективної роботи та мотивації працівників.

Визначення актуальність формування та управління командою у контексті HR-політики. Основною стратегічною метою створення та діяльності команди є реалізація поставлених завдань. Процес управління командою проєкту включає: залучення кваліфікованих працівників і створення умов для їхнього професійного зростання; розподіл обов'язків відповідно до компетенцій членів команди; забезпечення злагодженості дій і моніторинг виконання завдань; аналіз результативності команди та кожного її члена; стимулювання членів команди для підвищення ефективності роботи, а також забезпечення ефективних комунікацій.

Успішне керівництво командою забезпечує не лише ефективне виконання проєкту, але й забезпечує реалізацію HR-політики, збільшує прибуток підприємства, покращує його конкурентоспроможність і сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей.

Аналіз діяльності ТОВ «Профіпласт» дозволяє зробити висновки щодо його виробничо-господарської діяльності. Останні роки характеризуються зростанням обсягів виробництва і виручки від реалізації продукції. Зростання собівартості продукції на 69% у 2022–2023 роках (через подорожчання сировини, матеріалів, загальновиробничих витрат і витрат на оплату праці) призвело до скорочення прибутку у 2023 році вдвічі порівняно з попереднім роком. Незважаючи на складнощі, підприємство залишається прибутковим, демонструючи позитивну динаміку розвитку протягом 2021–2023 років.

У звітному році ліквідність підприємства зросла, що свідчить про

покращення фінансового стану. Водночас усі коефіцієнти перебувають у межах граничної норми, що свідчить про стабільність, але потребу в подальшому зміцненні позицій. Зростання продуктивності праці пояснюється збільшенням обсягів замовлень, у той час як чисельність персоналу зросла незначно. Основними проблемами залишаються плинність кадрів, зумовлена зовнішніми факторами, такими як бойові дії, міграція населення та мобілізація. Рівень заробітної плати на підприємстві залишається невисоким, але стабільним, із диференційованим підходом до преміювання. Соціально-психологічний клімат у колективі є важливим фактором, який потребує підтримки на належному рівні.

Серед недоліків кадрової політики можна виділити: неефективність набору персоналу; відсутність системи оцінки кандидатів; брак процедури адаптації нових співробітників; відсутність планування кар'єрного розвитку працівників; неефективні бізнес-комунікації.

З урахуванням зазначених недоліків було обгрунтовано рекомендації щодо покращення кадрової політики: оптимізація процесу набору персоналу шляхом набору із формуванням кадрового резерву для всіх посад; впровадження системи оцінки кандидатів шляхом застосування сучасних інструментів відбору, включаючи тестування та інтерв'ю, для вибору найкращих кандидатів із резерву; розробка процедури адаптації нових співробітників шляхом створення програми адаптації, що включає ознайомлення з культурою компанії, навчання та підтримку на початковому етапі роботи; розробка програм розвитку, а саме програми підвищення кваліфікації та розвитку управлінських навичок для керівників; поліпшення бізнес-комунікацій завдяки встановленню ефективних каналів комунікації (внутрішні платформи, регулярні наради) для покращення обміну інформацією між підрозділами.

Реалізація цих заходів дозволить підприємству зміцнити свої позиції, підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити стабільний розвиток навіть у складних умовах.

У межах проведеного дослідження запропоновано узагальнену схему

формування HR-політики, у якій стратегічний план управління персоналом відіграє провідну роль. Окрему увагу приділено бізнес-комунікаціям як невід'ємній складовій цієї системи.

У роботі також розглянуто впровадження автоматизованої кадрової системи (АКС), що, як очікується, забезпечить суттєве зниження трудових витрат, підвищення оперативності управлінських рішень, мінімізацію загальних витрат і покращення якості управління персоналом. Ці зміни сприятимуть зменшенню плинності кадрів, підвищенню рентабельності виробництва і досягненню стратегічних цілей підприємства. У межах виконання роботи було розроблено, впроваджено й інтегровано до діяльності відділу персоналу ТОВ «Профіпласт» автоматизовану інформаційну систему (АІС) «Управління персоналом». Основні досягнення включають: створення моделі бізнес-процесів діяльності відділу, розроблення та впровадження АІС, а також кількісну оцінку економічного ефекту від її використання. Впровадження єдиної інформаційної системи сприяє суттєвому покращенню якості обробки та зберігання даних, а також покращенню комунікацій на підприємстві.

Дослідження також підкреслює значення ефективного управління командою для успішного проектного менеджменту, впровадження інновацій та оптимального використання інвестицій. Запропонована поетапна схема формування команди проекту враховує необхідність згуртування її членів, розподілу обов'язків, постановки цілей і контролю за виконанням завдань. Методика дозволяє здійснювати відбір членів команди за відповідними критеріями, оцінювати ефективність управління командою з урахуванням часових і компетентнісних аспектів.

Таким чином, у роботі представлено низку заходів із формування й розвитку команди, що включають схему відбору учасників проекту, а також методику оцінки ефективності управлінських процесів. Запропонована система є простою у використанні та забезпечує всебічну оцінку як загальної ефективності, так і окремих аспектів управління.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й, Романець І. В. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Т. І. Балановська, О. П. Гоголя, Н. І. Драгнева, К. П. Драмарецька, А. В. Троян. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання. Київ. 2018. 417 с.
3. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. Ефективність державного управління. 2017. Вип.44. С. 140–145.
4. Біловол Р.І. Формування ефективного механізму управління розвитком персоналу вітчизняних підприємств. *Економіка і фінанси (Україна) і Henan Science and Technology Press*, 2016. С.319-322.
5. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 33–40.
6. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
7. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск І(85) 2022. С. 72–81.
8. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та запровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54–59.
9. Борнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. РОЗДІЛ ІІІ. Економіка та управління підприємствами, 2015. № 2. С. 33–39.
10. Вертегел С.Я. Оцінка та розвиток персоналу. *Таврійський державний агротехнологічний університет*. 2013. № 2(5). С. 47–53.

11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. *Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид.* Київ: ЦУЛ, 2009. 500 с.
12. Волківська А. М., Осовська Г. В., Аксьонова О. В., Вишнівська Т. О., Серт І. В. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51
13. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Харків: ВД «Інжек», 2004. 276 с.
14. Гетьман О.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017. Вип. 17. С. 556–561. ULR: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>
15. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
16. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. 5-те вид. Київ: Знання, 2011. 390 с.
17. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*, 2013. № 6 (44). С. 194–198.
18. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2005. 398 с.
19. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник : зб. наук. Пр ОНЕУ*, 2013. № 10 (189). С. 37–50.
20. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*, 2013. № 7 (426). С. 341–347.
21. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 429 с.
22. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобув. ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2018. 512 с.

23. Євтушенко Г.І. Формування команди проєкту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 77–82.
24. Економіка підприємства: підручник. За заг. ред. С. Ф. Покропивного – 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2000. 526 с.
25. Жиленко А. Ю., Бикова А. Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*, 2018 № 11 (63). С. 418–421.
26. Занора В.О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проєктної команди. *Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. Т. 1. № 30. С. 87–90.
27. Зачосова Н. В. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 26. №24/1. С. 35–38.
28. Ільчук П.Г., Фещур Р.В., Якимів А.І., Когут І.В., Лучко Г.Й., Скворцов Д.І., Шишковський С.В. Управління проєктами. за ред. П.Г. Ільчука. Львів: «Новий Світ - 2000», 2018. 216 с.
29. Кобрусєва Є. А., Іванов Р. В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2020. № 12(1). С. 58–63.
30. Ковальов Б. Л., Павлик А. В., Федина С. М. Бізнес-комунікації. Суми : Сумський державний університет, 2020. 113 с.
31. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868>. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.4
32. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

33. Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Державний університет телекомунікацій, Київ, 2021. 24 с.
34. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
35. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. – К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2017 – 323 с.
36. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2007. 296 с.
37. Мосійчук І. В. Удосконалення системи управління розвитком персоналу в сучасних ринкових умовах. *Економіка. Управління. Інновації.* , 2016. Випуск № 2 (17). ULR: http://eprints.zu.edu.ua/22482/1/eui_2016_2_20.pdf
38. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.
39. Олійник О. С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. *Науковий огляд*, 2016. № 5 (26). ULR: <https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/855/999>
40. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
41. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. під ред. Є. В. Кліменчук. Київ: Кондор, 2003. 223 с.
42. Палеха Ю. І Менеджмент персоналу : навч. посібник. 2-ге вид. Київ: Видавництво Ліра-К. 2012. 336 с.

43. Петренко Н. О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 244 с.
44. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління проєктами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 396 с.
45. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 41. С. 54–60. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705>. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10
46. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія. за науковою редакцією доктора економічних наук А. Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.
47. Приймак В.М. Управління проєктами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.
48. Продіус О.І. Формування та управління командою проєкту. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2016. Т. 21. Вип. 10(52). С. 51–55.
49. Про зайнятість населення: Закон України: за станом на 16 червня 2006 р. Верховна Рада України. Офіц. вид. Київ: Паламентське вид-во, 2006. 27 с.
50. Про працю України : Кодекс законів: за станом на 20 лют. 2008 р. Верхов. Рада України. Офіц. вид. Київ: Парламентське вид-во, 2008. 90 с.
51. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2005. 336 с.
52. Семенова Л. Ю., Заболотня А. В. Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*), 2017. № 10 (50). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/234.pdf>
53. Управління бізнес-проєктами: навчальний посібник для студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент». Л. В. Шинкарук, М. М. Деліні, А. В. Суханова, К. А. Алексеєва. Київ : НУБіП, 2021. 325 с.
54. Чернова І. В., Костик Є. П. Розвиток бізнес-комунікацій у системі менеджменту підприємницьких структур. *Київський економічний науковий*

журнал. 2024. № 5. С. 158-165. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/148>. DOI 10.32782/2786-765X/2024-5-23

55. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.

56. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 712-715. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf

57. Шпортько Г.Ю., Карабаш А. Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. випуск 25. С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/246/234>

58. Шубалий О.М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В. Управління персоналом: підручник; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

59. Шульгіна Л. М. Бізнес-комунікації. Київ : КІП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с.

60. Щокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 343–346.

61. Employer Branding Best Practices You Need to Know. URL : <https://influencemarketinghub.com/12-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/>

62. Employer branding and its influence on employee retention. URL : https://www.researchgate.net/publication/320104528_Employer_branding_and_its_influence_on_employee_retention_A_literature_review.

63. MIT Information Services and Technology. Guide for Creating Teams: Definition of Teams. *MIT Information Services and Technology*. URL : <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.

64. Petersen Christine. The Practical Guide to Project Management. Bookboon, 2013. 80 p.

65. Team Technology. The Basics of Team Building. *Team Technology*. 2006.
URL :<http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/tb-basic.htm>.
66. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team.
URL: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm>.
67. Team Models. Different types of teams. URL
: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm>
68. Understanding Team. What is a Team ?. URL
: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>